Niveau(x) d'enseignement: 9 Numéro EDUQ : 9370719
Centre d'intérêt: 630

Initiation à l'animation / Commission des écoles catholiques de Montréal, Service de l'éducation des adultes, Secteur psycho-social. -- Ed. de rodage. -- [Montréal] : La Commission, 1982.
105 p. ; 28 cm.

Titre de la couv. Code: 43-52610.

Vedette(s)-secondaire(s): Commission des écoles catholiques de Montréal. Service de l'éducation des adultes. Secteur psycho-social

---

Descripteur(s): Animation * Matériel didactique * Animateur * Dynamique de groupe * Rôle de l'animateur * Cours * Guide * Education des adultes

---

Ce guide veut aider l'animateur à structurer sa démarche en identifiant les étapes nécessaires pour initier les participants à l'animation. On y retrouve une mise en situation de groupe, des exposés explicatifs sur la démarche, des exercices d'éveil et des suggestions de lectures. On y traite de la méthodologie de l'animation, des caractéristiques de types de feedback, des niveaux de fonctionnement du groupe et des fonctions d'animation, des types de réunions, de la dynamique des groupes, des interactions dans le groupe, des instruments d'observation, des niveaux de participation et des techniques d'animation correspondantes, de questions sur l'animation, des types de réunions, du groupe de travail et de l'animation.

Type de document:

A 11.67
L

1370719

Commission des écoles catholiques de Montréal

Service de l'éducation des adultes

Secteur Psycho-Social

Initiation à l'animation

Edition de rodage

Juin 1982

43-52610

A 11.67
1

CENTRE DE DOCUMENTATION
CREP

Table des matières

Introduction	
Objectifs	p. 1 à 3
Méthodologie et modèle d'animation	p. 3, 4
Caractéristiques et types de feedback	p. 4, 5
Les niveaux de fonctionnement du groupe et les fonctions d'animation	p. 6,7
Les types de réunions	p. 8
Aspects théoriques sur la dynamique des groupes	p. 9 à 14
Les interactions dans le groupe	p. 15 à 21
Instruments d'observation	p. 22 à 30
Les niveaux de participation et les techniques d'animation correspondantes	p. 31 à 37
Questions sur l'animation (institution de formation par le groupe inc.)	p. 37 à 52
Types de réunions (en institution de formation par le groupe inc.)	p. 53 à 59
Groupe de travail et animation	p. 60 à 77
L'animation, c'est quoi ? - L'extrait du document "Vieillir, c'est quoi"? - Ministère des Affaires sociales - Association des Centres d'accueil du Québec - Novembre 1977.	p. 78 à 105

Introduction

Ce guide d'initiation à l'animation regroupe un ensemble de textes théoriques et d'activités provenant de différents auteurs. Ce guide veut aider l'animateur à structurer sa démarche en identifiant les étapes nécessaires pour initier les participants à l'animation.

Ce document devra être utilisé pour les besoins internes des animateurs du Service de l'éducation des adultes de la C.E.C.M. Ce document doit être considéré comme un document de travail du fait que certains textes et activités utilisés dans ce guide n'ont pas reçu les autorisations officielles des éditeurs et des auteurs mentionnés, pour être reproduit.

C'est avec ces réserves que nous vous le présentons et si l'usage et l'expérimentation nous en démontrent sa pertinence il nous faudra obtenir les autorisations officielles des institutions et des personnes concernées.

Ce guide a été élaboré par Marie Archambault animatrice et supervisé par Jean-Pierre Richard coordonnateur du Secteur psycho-social du Service de l'éducation des adultes de la C.E.C.M.

CENTRE DE DOCUMENTATION
CREP

Initiation à l'animation

Objectif général :

Ce cours a pour but d'initier l'étudiant à la réalité de l'animation dans les groupes restreints. L'étudiant sera appelé à découvrir ses ressources et ses limites comme animateur, à reconnaître et nommer différents phénomènes d'un petit groupe.

Objectifs spécifiques :

Au terme du cours, l'étudiant sera capable de

1) commenter le modèle de développement d'un groupe restreint selon St-Arnaud,

2) situer dans ce modèle la raison d'être des fonctions d'entretien dans un groupe,

3) nommer les trois niveaux d'animation et/ou de participation et de décrire les fonctions et les habiletés reliées à chacun des niveaux,

4) décrire son attitude dans un groupe où il exerce la fonction d'animateur par rapport à

   - son ton de voix
   - l'utilisation du regard
   - sa mobilité physique

5) décrire ses propres attitudes et comportements face au contenu - climat - procédure,

6) identifier ses pistes de perfectionnement dans l'exercice d'une fonction d'animateur
d'observateur
de participant

7) d'être davantage conscient de son vécu intérieur au sein du groupe,

8) d'être plus ouvert au feed-back,

9) de donner un feed-back descriptif, évaluatif ou expérientiel

10) d'exercer les fonctions de clarification liées au contenu :

- définir les termes
- reformuler
- faire une synthèse
- faire un résumé
- expliciter
- faire des liens

11) d'exercer les fonctions de contrôle ou d'organisation liées à la procédure :

- accorder la parole
- susciter la participation
- refréner la participation
- sensibiliser au temps
- voir à l'organisation des ressources humaines du groupe

12) d'exercer les fonctions de facilitation liées au climat :

- accueillir
- extérioriser
- focaliser
- faire diversion
- objectiver
- détendre

Méthode :

Une mise en situation de groupe, des exposés explicatifs sur la démarche, des exercices d'éveil et des lectures suggérées .

Référence :

St-Arnaud Yves: Les Groupes restreints
Participation et Communication

Modèle d'une animation :

1 étudiant est animateur
1 étudiant observe l'animateur et le groupe, le reste des étudiants participe

Vient ensuite un temps de réflexion où chacun note ses commentaires dans son journal de bord.

Le retour sur l'animation suit immédiatement après. C'est donc le temps d'entendre

- le feed-back du participant qui animait
- le feed-back des participants
- le feed-back de l'observateur
- le feed-back de l'animateur - professeur

Au cours du trente heures, l'étudiant est appelé à jouer les rôles d'animateur, d'observateur et de participant. La situation du groupe est utilisée pour s'expérimenter dans l'apprentissage de l'animation. Il s'agit alors de se sensibiliser à l'animation en animant. L'étudiant reçoit beaucoup de feed-back sur sa façon d'animer et peut dégager de ces informations des pistes possibles de perfectionnement.

Caractéristiques d'un bon feed-back.

Le feed-back est une façon d'aider une autre personne à reconsidérer son comportement. Ce sont les communications verbales et non verbales qui influencent les autres et, vice-versa, les leurs nous influencent.

Un bon feed-back devrait être ...

1 - Plutôt descriptif qu'évaluatif :

En décrivant sa propre réaction ceci permet à l'autre d'utiliser le feed-back de la façon dont il l'entend. En ne portant pas de jugement, on évite que l'autre ne se mette sur la défensive.

2 - Plutôt spécifique que général :

En décrivant quelqu'un avec des mots englobant un concept très vaste (dominateur, aimable, démocratique ...). Cette personne réagira à la sémantique du mot et non à la situation. En décrivant une situation précise ou un geste spécifique, en donnant des exemples bien précis, on a plus de chance d'être compris.

3 - Tenir compte des besoins de l'émetteur autant que de ceux du récepteur.

Si l'on donne un feed-back, il faut que l'on éprouve le besoin de le faire. Mais en ne tenant pas compte des besoins du récepteur, notre feed-back peut devenir destructif pour les autres et pour nous-mêmes.

4 - Dirigé vers des comportements qui peuvent se changer :

Un feed-back donné ou répété sur des comportements difficiles ou impossibles à changer ou en dehors du contrôle, fruste encore davantage le récepteur. Il est inutile de répéter à un aveugle qu'il ne peut pas voir !

5 - Il est sollicité plutôt qu'imposé :

Le feed-back est plus utile si c'est le récepteur lui-même qui sollicite une observation sur lui-même. Agressé et imposé, un feed-back non sollicité peut déclencher une réaction négative ou défensive.

6 - Choisir son temps :

Un feed-back doit se donner au bon moment. De façon générale, le plus efficace est le plus tôt ou immédiatement après l'action ou le comportement. C'est le principe du réenforcement utilisé par Skinner pour l'enseignement programmé.

7 - Est vérifié pour savoir s'il a été bien compris :

Pour s'assurer qu'il y a eu le moins de déformation possible, il est bon qu'un feed-back donne lieu à un feed-back, ceci évite les mésintelligences.

8 - Est contrôlé par le récepteur par des feed-back d'autres personnes.

Avant de prendre pour acquis un feed-back, il est bon d'en avoir confirmation en provoquant des feed-back d'autres personnes sur le même point.

LES NIVEAUX DE FONCTIONNEMENT DU GROUPE	LES FONCTIONS D'ANIMATION (1)
1. NIVEAU DU CONTENU (nature des objectifs poursuivis intérêt que les objectifs suscitent activité déployée en vue d'atteindre ces objectifs).	FONCTIONS DE CLARIFICATION - définition des termes - reformulation - synthèse - résumé - explicitation etc. - faire des liens exemples de techniques pouvant améliorer la communication à l'intérieur du groupe, au niveau du contenu.
2. NIVEAU DE LA PROCEDURE (i.e. manière dont le but est poursuivi) procédure # voulue pour elle-même - fonction du contenu.	FONCTIONS D'ORGANISATION - accorder la parole - susciter la participation - refréner la participation - organisation des ressources humaines du groupe - normes et règles que se donne le groupe etc.
3. NIVEAU SOCIO-EMOTIF "Le niveau socio-émotif est donc la somme de toutes les actions et réactions émotives plus ou moins secrètes, plus ou moins conscientes, qui influencent de façon positive ou négative l'interrelation entre les membres, facilitent ou entravent la marche du groupe et hâtent ou retardent l'obtention du but commun" (St-Arnaud, Dynamique des groupes p.22).	FONCTIONS DE FACILITATION Ce sont les "techniques qui servent à créer un climat favorable à l'évolution du groupe. Elles permettent un traitement positif de la dimension socio-émotive du groupe". (les petits groupes, St-Arnaud)

(1) "Les fonctions d'animation sont des façons de prévenir les obstacles ou de répondre aux appels d'énergie d'entretien qui surgissent spontanément dans le système-groupe à mesure que les membres participent dans la poursuite d'une cible commune et communiquent entre eux"(St-Arnaud, Les petits groupes, P.123).

- extérioriser : i.e. inviter le groupe ou les membres concernés à extérioriser les émotions qui font obstacle à la poursuite du but.

- focaliser : mettre focus sur monde des sentiments de façon à ce qu'ils se dégagent dans le champ de la conscience.

- faire diversion : lorsqu'on croit à propos, en tant qu'animateur, de ne pas laisser surgir le contenu socio-émotif à un moment précis de la vie du groupe.

- objectiver : objectiver les interventions en dégageant leur contenu de la charge socio-émotive qui les accompagne.

- accueillir : écouter avec attention.

(1) " On dit d'un groupe qu'il est réaliste, lorsqu'il tient compte dans son évolution de trois niveaux identifiés comme le contenu, la procédure et le climat : Dans la théorie du groupe optimal, on prend pour acquis que le groupe où s'exercent des fonctions d'animation à ces trois niveaux a plus de chances d'obtenir un rendement optimal". (St-Arnaud, les petits groupes, p.123).

LES TYPES DE REUNION

	de discussion	de prise de décision (poursuite d'un consensus)	de solution de problème
objectif	approfondir, développer la compréhension d'un sujet: notion, situation	adhésion et engagement de tous face à une position donnée a) position qui se veut satisfaisante ("Réponse aux besoins") b) position qui ne laisse pas de mécontentement, de division au sein du groupe ("Liquidation des résistances")	-s'engager face à une solution dont toutes les implications ont été sous-pesées, solution choisie parmi d'autres en réponse à un problème bien explicité.
moyens	- permettre la clarification de conceptions actuelles. - voir ce que pensent les autres. - mentionner les interrogations, les nuances. - être attentif aux idées neuves - organiser le matériel apporté (i.e. idées, opinions).	- utiliser méthode du consensus de groupe. - éviter de résoudre les conflits à l'aide de techniques telles que vol, marchandage. - faire verbaliser les résistances rationnelles et/ou affectives	4 phases principales I. définir le problème approfondir/nommer seulement II. élaborer des solutions - sans les juger - sans les censurer III. évaluer les solutions, envisager leurs solutions .temps, ressources humaines . autres effets IV. décider i.e. opter pour une solution ou un ensemble de solutions

INTRODUCTION

Le document que nous vous présentons rassemble quelques éléments théoriques concernant l'observation soit du groupe, soit de l'animateur.

A ces éléments théoriques s'ajoutent quelques instruments qui s'avèrent utiles lors d'un travail d'observation.

Il en existe bien d'autres. Nous nous limiterons pour le moment à ceux-ci.

A) Quelques aspects théoriques

Voici un extrait du livre: "La dynamique des groupes" de Roger Mucchielli, pp. 19 à 22.

1. L'observation et la compréhension des phénomènes de groupe

Comme nous le disons dans le fascicule consacré à l'Observation psychologique, observer un phénomène n'est possible qu'à deux conditions : d'une part se placer "à un certain point de vue" pour considérer le réel donné, et d'autre part être en possession d'un armement de concepts et de connaissances générales qui permette de reconnaître ces phénomènes ou de les nommer.

Malgré le cercle vicieux apparent (pour les voir, il faut savoir de quoi il s'agit, mais pour le savoir il faut les avoir vus), on doit admettre que la formation et le perfectionnement sont un va-et-vient permanent (et hélicoïdal) entre l'observation et la conceptualisation.

L'observation des phénomènes de groupe pose le problème général de l'observateur-perturbateur.

En intervenant comme observateur dans un groupe primaire, vous constatez que vous créez une situation nouvelle et qu'il est

difficile de dire si les phénomènes observés ne sont pas d'abord engendrés par votre présence.

La remarque est banale mais mérite d'être soulignée. Si vous voulez observer les rapports interpersonnels dans une famille, et que, dans ce but, vous vous faites inviter à la table familiale, votre "être-là" intervient comme une "variable" qui transforme la situation totale. Si, de plus, vous avez annoncé que vous veniez pour "observer" les relations entre les personnes, cette seconde "variable" s'ajoute à la première. Vous risquez de déclencher des phénomènes spéciaux: extinction des réactions spontanées habituelles, centration sur vous, inquiétude ou hostilité, solidarisation du groupe à cause de vous ou contre vous.

Remarquez que le repérage et la formulation de ces réactions font partie déjà de la Dynamique des groupes, mais les phénomènes observés ne sont pas expressifs "du groupe" comme tels, ils sont expressifs "du groupe-observé-par-un-étranger-considéré-comme-un-juge et des réactions à cette observation". La signification de l'intrus pour les membres du groupe détermine : leurs comportements à son égard, les comportements composés à son intention et leurs comportements entre eux.

Bien entendu tout n'est pas déterminé par et pour l'observateur, mais celui-ci ne peut observer que des phénomènes globaux dont fait partie la relation que le groupe a avec lui, quelle que soit cette relation.

Plusieurs techniques sont utilisées pour pallier ces inconvénients: la familiarisation progressive avec le milieu, l'observation-participation (où l'observateur est membre du groupe), l'observation invisible (observateur discret ou caché), et, évidemment les techniques d'observation objective non directe atteignant et mesurant des signes ou indices considérés comme symptomatiques ou caractéristiques.

Exemple : dans l'observation de la salle de câblage de l'usine de Hawthorne, l'observateur n'a commencé ses observations qu'après 3 semaines de présence et après vérification que les chiffres du

rendement(indice objectif) étaient redevenus ce qu'ils étaient auparavant. De plus, l'observateur avait une "conduite à tenir" qui neutralisait autant que possible son rôle d'inducteur involontaire des réactions observables.

Autre exemple : pour étudier le réseau des relations interpersonnelles dans un groupe professionnel, on peut chercher à pointer objectivement "qui a communiqué avec qui ?" dans le groupe pris comme objet de l'étude.

L'observation de la dynamique d'un groupe exige que l'on saisisse "ce qui se passe" d'un certain point de vue.

Il s'agit de comprendre ce qui se passe, du point de vue psychosociologique, c'est-à-dire de sélectionner dans la masse des données visibles, ce qui a une signification au niveau de la dynamique des groupes.

"Comprendre ce qui se passe " a plusieurs sens possibles. Si vous êtes chef de la Police gouvernementale et que vous assistez, d'une position cahée d'où vous pouvez tout voir et tout entendre, à une réunion secrète de conspirateurs... "comprendre ce qui se passe" signifie obtenir des révélations palpitantes sur l'identité des conjurés, sur leurs complices extérieurs, sur les moyens dont ils disposent, les buts, les dates, etc.

Dans la scène fameuse de"Ruy Blas", de Victor Hugo, scène où les ministres de la Reine se partagent les prébendes et le Trésor Public, Ruy Blas, dans son intervention inattendue, réagit à "ce qui se passe".

Si un chef de service entre dans un atelier en effervescence générale, il demandera naturellement: "Que se passe-t-il?" et il attendra une réponse, qui doit être une explication par les causes immédiates.

Or ce sens n'intéresse pas la Dynamique des groupes, ou en tout cas, pas directement.

Dans le cas des conspirateurs, l'observateur chercherait plutôt à comprendre pourquoi les gens sont disposés comme ils le sont dans l'espace qu'ils occupent et qu'est-ce que cela signifie par rapport à leurs relations interpersonnelles...quelles sont les attitudes de chacun, à l'égard des autres et à l'égard du chef, s'il y a un chef... quels sont les stades de la prise de décision, s'il y a une décision à prendre ... etc....

Autrement dit, le contenu verbal des échanges aurait pu être tout autre. Notre observateur aurait pu surprendre la réunion des chefs de la Police d'Etat et faire, dans un rapport sur la Dynamique, les mêmes descriptions. Ayant observé les mêmes phénomènes, il les aurait formulés avec les mêmes concepts et il y aurait vu l'application des mêmes lois de la Dynamique des groupes.

Dans l'atelier en effervescence, notre observateur eût décrit l'effervescence collective comme phénomène de ce groupe, en eût cherché les conditions et les effets sans quitter le plan de ces phénomènes, en eût noté les voies de propagation, les impacts sur les comportements, ainsi que les réactions collectives produites par l'entrée en scène du chef. Il en eût tiré une connaissance sur la structure informelle permanente de cet atelier.

Notez que, intuitivement, il vous arrive quotidiennement d'esquisser, dans un jugement sur un groupe, les contours de phénomènes psychosociologiques majeurs.

En parlant d'un service industriel que vous connaissez bien, vous dites : "Le service a M.X... pour chef, mais en fait celui qui détient l'autorité réelle est M.Y... qui a le grade immédiatement inférieur; il a la confiance totale de ses subordonnés et une influence directe sur le patron par-dessus la tête de M.X... De ce fait, M. X... cherche à nuire aux subordonnés de M.Y... qui sont aussi les siens, ce qui ne peut qu'accentuer l'unité interne du sous-groupe Y autour de son chef, seul capable de les défendre et augmenter l'impopularité de M.X... dans le service. "Par ces réflexions, vous faites de la Dynamique des groupes.

Percevoir la dynamique des groupes exige une décentration et une objectivité de la part de l'observateur.

Les impératifs sont évidemment ici ceux de tout observateur psychologue ou sociologue. Les règles principales sont les suivantes :

- Ne pas se laisser absorber ou fasciner par le sens immédiat du contenu. Il y a une prégnance du sens immédiat qui "bouche" la perception du sens psychosociologique. Si l'on s'intéresse aux idées émises dans une discussion, sur une question précise, on perd de vue des significations,des attitudes et "ce qui se passe" au niveau de la Dynamique du groupe. Si quelqu'un dans un groupe de discussion, alors que des thèses s'affrontent, demande à l'observateur ce qu'il en pense, celui-ci peut être prisonnier du sens immédiat et donner un avis personnel sur le problème. Il oubliera de se rendre compte (et peut-être d'observer) que cet appel à l'observateur signifie quelque chose du point de vue de la Dynamique du groupe (On veut l'impliquer ? On veut le prendre pour arbitre ? Un des sous-groupes veut en faire un allié ?...) et que sa réponse va avoir un effet au niveau de la dynamique, quelle qu'elle soit.

- Ne pas s'impliquer personnellement, sinon cela reviendrait à être aspiré par le contenu et par la vie socio-affective du groupe. Prendre parti dans un conflit entre les services ou dans une guerre de sous-groupes ou de clans... se laisser envahir par l'antipathie pour tel personnage ... être exaspéré par une manière d'agir du groupe, etc... sont des obstacles insurmontables à la perception et à la compréhension de la dynamique d'un groupe.

- Ne pas interpréter ce qui se passe, ne pas se "projeter" sur le groupe. Croire que le groupe fait allusion à soi alors que les préoccupations sont ailleurs, c'est, pour l'observateur, comme pour l'animateur, signe que ses désirs ou ses craintes "distordent" sa perception et qu'il voit seulement ce qu'il met lui-même(c'est-à-dire son propre reflet) dans ce qu'il croit être l'existence du groupe.

Se décentrer, c'est justement comprendre les phénomènes par rapport au groupe, à sa vie, à son évolution, à ses vissicitudes,... et rester personnellement objectif, en n'étant pas impliqué dans le contenu et sans se croire personnellement concerné.

- Etre vigilant et "présent" intégralement à ce qui se passe ici et maintenant, sans distraction et sans désintérêt. Etre aussi bien attentif au sein d'un comité en délibération, par exemple, à un silence qu'à un éclat de voix, à une position des chaises ou à une posture physique discrète qu'à une intervention agressive... à la fréquence des apartés qu'à une procédure de vote.

- Faire preuve d'empathie, c'est-à-dire "comprendre" au sens humain (être compréhensif) sans pour cela se laisser entraîner par les mouvements affectifs; accepter la manière dont les autres sentent et ce que les autres éprouvent, tout en conservant une capacité intellectuelle de formulation abstraite et une lucidité nécessaire (cf. "empathie" dans le lexique).

C'est la "transparence" personnelle intégrale de l'observateur ou du chercheur dans le domaine de la Dynamique des groupes qui lui permettra de "voir" des phénomènes qui, se produisant dans le filigrane des contenus verbaux ou des faits enregistrables, nécessitent une attention spéciale à un "sens" jamais clairement offert, et, de plus, non conscient pour les membres du groupe observé.

Il est d'ailleurs intéressant de noter ici (nous aurons l'occasion d'y revenir) les raisons pour lesquelles ce qui se passe dans un groupe du point de vue de sa dynamique est non conscient pour ce groupe: cela échappe à la perception et à l'observation des membres parce qu'ils sont impliqués personnellement, et irrésistiblement entraînés par tout ce contre quoi l'observateur-psychologue doit lutter, et spécialement par le sens des contenus des échanges, par les sentiments et émotions, et par la réalisation de leurs objectifs personnels dans le groupe.

Voici un extrait du volume "Les Relations Interpersonnelles" de P. Simon et L.Albert, p.356 à 360.

Les interactions dans le groupe (356)

C) Les interactions dans le groupe

Une interaction est un échange entre membres du groupe et suppose une communication avec action dans les deux sens. C'est un phénomène vital pour un groupe. S'il n'y a que peu d'échange, de longs silences, des communications sans feed-back,le groupe va mourir.

Les interactions peuvent par contre être vives, bruyantes et nombreuses entre quelques rares individus du groupe, ce qui suffit parfois à emplir le temps d'une séance de travail, les autres assistent muets au duel oratoire. L'échange est riche mais le groupe est mort.

1. La participation aux échanges

Il existe une multitude de formes de participation aux échanges dans un groupe. Les unes sont favorables, d'autres sont néfastes et d'autres encore sont inopérantes dans la poursuite des objectifs du groupe. Un observateur extérieur au groupe peut se rendre compte du nombre et de la durée des interventions, des formes et de l'enchaînement de ces interventions. Il peut reconnaître la façon dont les membres réagissent, (qui parle à qui et comment); il peut encore étudier les rapports de dépendance, d'opposition ou de collaboration.

Dans une réunion de groupe,il se peut que l'on retrouve seulement un entretien (*) entre deux personnes A et C échangeant des informations entre elles devant d'autres personnes B.D.E et F muettes.

(*) Le terme entretien est utilisé ici sous la forme de communication entre deux personnes seulement.

(fig. 6-1) par exemple le directeur et son adjoint en face de leurs subordonnés, ou encore nous trouvons une série d'entretiens entre le seul A(le directeur par exemple) et tous les présents (fig. 6-2).

Figure 6-1

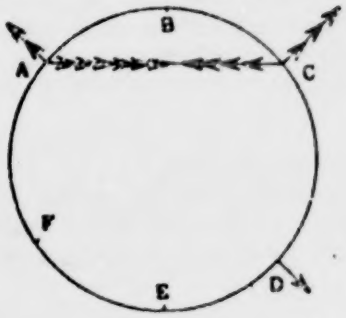
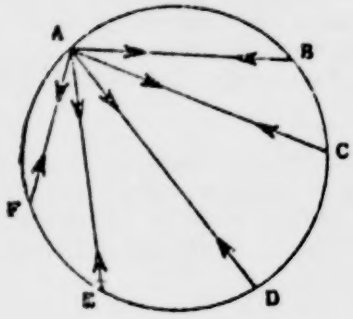


Figure 6-2



Les interactions dans le groupe (357)

Il se peut également que l'on retrouve une juxtaposition permanente en phases alternées de sous-groupes (fig.6-3) par exemple les gens de maintenance (ABF) face à ceux de la production (CDE).

Parfois une seule personne ou un seul sous-groupe monopolisent officiellement ou effectivement l'émission de messages (fig.6-4) c'est le cas de la plupart des comités, mais l'inverse est possible; une seule personne ou un seul sous-groupe joue le rôle dominant de récepteur auprès des participants qui produisent leurs informations dans sa direction (fig.6-5).

Pratiquement l'échange apparaît en général, au bout d'un certain laps de temps, comme semi-généralisé (fig.6-6): certains individus ne parlent pas (F), d'autres s'adressent toujours au même interlocuteur (D), quelques-uns s'expriment pour le groupe entier (C), avec parfois une tendance à monopoliser l'émission (B) voire la réception (E).

Figure 6-3

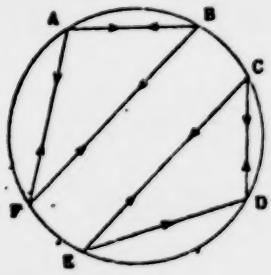


Fig. 6-6

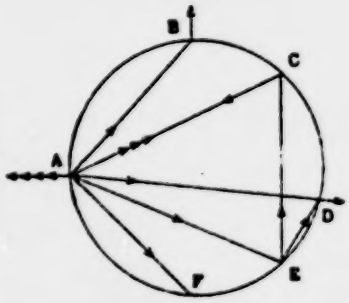


Figure 6-5

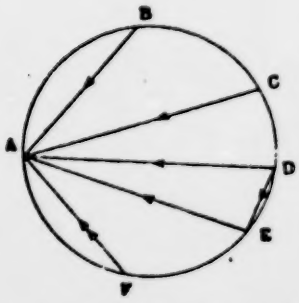
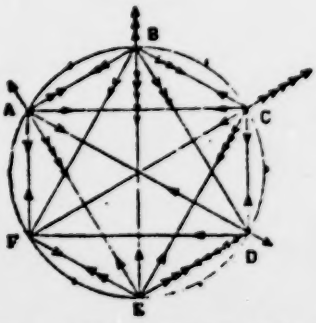


Fig. 6-4



(Les flèches indiquent le sens des communications, une flèche pointant vers l'extérieur indique que la communication s'adressait à tout le groupe).

Les interactions dans le groupe (358)

2. Contenu et catégorie des messages

Les messages émis peuvent être de contenu très variable mais il n'est pas toujours facile de séparer, en pratique, les apports et les questions des différentes expressions verbales et encore moins non-verbales.

R.J. Bales, en vue de faciliter l'observation et l'analyse des interventions et des attitudes de chaque participant d'un groupe au cours d'une réunion, a classé les échanges possibles en douze catégories bien identifiées (figure 6-7). Le travail d'observation nécessite une grande rapidité dans l'analyse et la connaissance complète de la grille des critères de caractérisation.

Il s'agit de compiler sur des feuilles de tabulation chaque élément d'intervention qui a une orientation caractéristique. Une même phrase peut être unipolaire avec une seule intention, ou multipolaire ayant successivement ou même simultanément des intentions différentes, dont chacune doit alors être caractérisée.

A la suite de cette observation, il s'agit d'analyser les interventions et de faire une synthèse en caractérisant les attitudes de chacun des participants et les attitudes du groupe en son entier.

Figure 6-7 : Explications

A. Aire Socio-émotionnelle à réactions positives. Il s'agit là d'une aire interpersonnelle, sociale et affective à l'égard des personnes à réactions positives, favorables, constructives. Expression de solidarité aux autres, de détente, d'accord, etc. Ce sont des opérations de régulation dans le groupe.

B. Aire de la tâche ou aire fonctionnelle, but, travail, contenu procédure. Ce sont des apports d'information (suggestions, opinions, orientations, clarifications). Nous considérons, par définition, les apports comme faisant partie des opérations de production (émetteur).

C. Aire de la tâche ou aire fonctionnelle (identique à B) mais de façon antagoniste concernant les questions ou demandes (de suggestions, opinions, orientations, clarifications). Nous considérons les questions comme propres à la gestion de la réunion (récepteur).

D. Aire Socio-émotionnelle à réactions négatives, néfastes. Identique à A mais de façon antagoniste, avec des expressions d'opposition, de tension ou de désaccord. Ce sont des opérations de régulation dans le groupe.

a. Problèmes de communication , d'orientation du travail (que cherchons-nous ?)

b. Problèmes d'évaluation du travail (Quelle attitude prendre, que faut-il penser ?)

c. Problèmes de contrôle et d'organisation du travail (Comment cela marche-t-il dans le temps que nous avons ?)

d. Problèmes de décisions communes (Que décidons-nous ?)

e. Problèmes de tensions internes et des réactions à ces tensions.

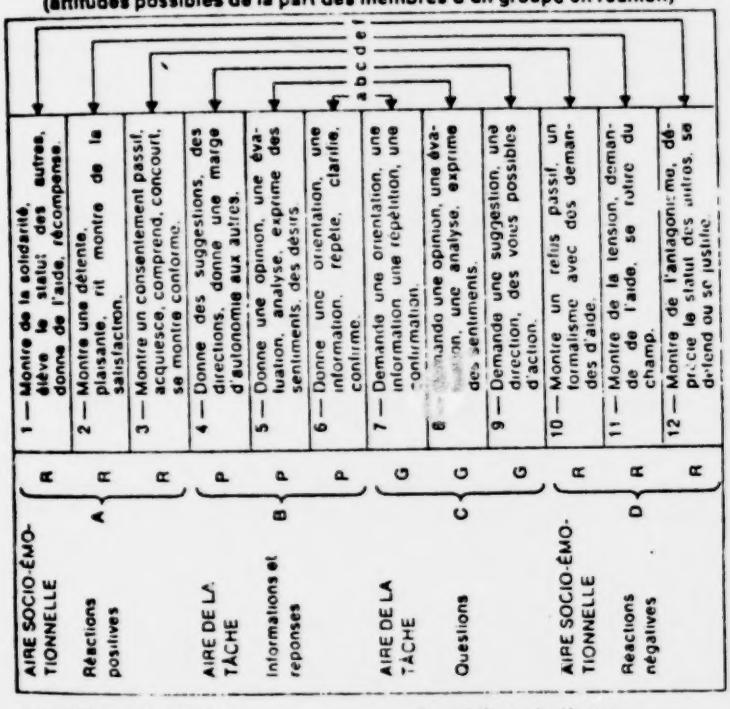
f. Problèmes d'intégration des personnes dans le groupe.

Les interactions dans le groupe (359)

Pour aboutir à une classification claire, une réunion doit être envisagée simultanément à ses trois niveaux opératoires (production, gestion, régulation) et chaque niveau exploré par rapport à chacune des fonctions externes (transmission, traitement et confrontation).

Les catégories de messages indiquent les moyens d'action, les "instruments" dont peuvent disposer les participants pour remplir leur objet d'étude ou d'échange. Les opérations qu'ils permettent peuvent être accomplies de façon plus ou moins approfondie suivant le type de réunion. En outre les opérations internes peuvent être partagées plus ou moins largement entre les participants, ou bien monopolisées par certains suivant les rôles particuliers dans la réunion.

Figure 6-7 Tableau des catégories de Bales
(attitudes possibles de la part des membres d'un groupe en réunion)



a: problèmes d'orientation
b: problèmes d'évaluation
c: problèmes de contrôle
d: problèmes de décision
e: problèmes de régulation de tension
f: problèmes d'intégration
R: régulation P: production G: gestion

Les interactions dans le groupe (360)

Une telle analyse permet de se rendre compte des attitudes dominantes des membres du groupe et de leurs rôles. Puisque notre personnalité s'exprime dans les rôles que nous jouons sans en avoir conscience au cours des réunions, la prise de conscience de ce que nous sommes effectivement et souvent de manière chronique, dans la relation avec autrui, devient possible grâce à une analyse des interactions.

Bibliographie de référence

Robert F. Bales, A Theoretical Framework for Interaction Process Analysis, dans Group Dynamics Research and Theory. Cartwright et Zander éd., New York, Row. Peterson and Company, 1953, p.30.

G. Bastien, Les techniques sociométriques, Paris : P.U.F., 1961.

E. Bubank, The Concepts of Sociology, New York: D.C.Heath and Co., 1932, p.163.

George G. Homans, The Human Group, New York; Harcourt, Brace and Company, 1950, p.1.

S.L. Moreno, Fondement de la sociométrie, Ports: P.U.F.,1954.

Wilbert I. Newstetter et Theodore M.Newcomb, Group Adjustment. Cleveland; Western Reserve University, 1937, pp.19-20.

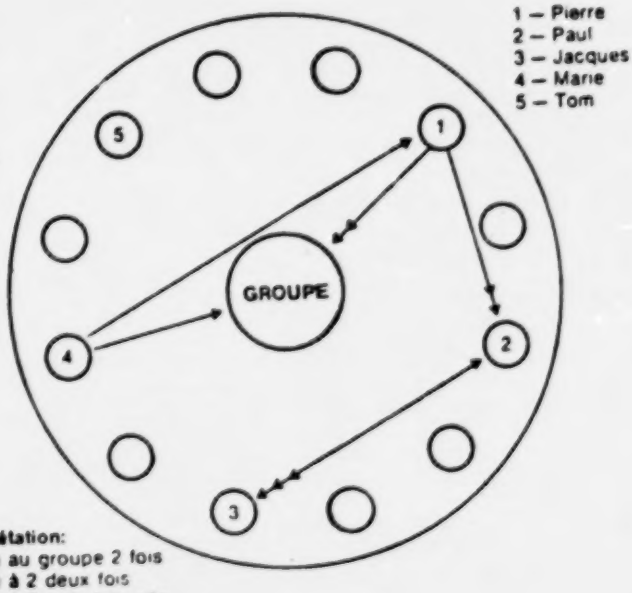
Des instruments d'observation

Tiré de "Les Relations Interpersonnelles", p. 28.

A) Feuille d'observation : "Qui parle à qui"

Ce feuillet peut être utilisé par un observateur pour noter qui parle à qui lors d'un groupe de discussion ou de tâche.

L'observateur peut utiliser ce feuillet pour une tranche de 5 minutes au début, au milieu ou à la fin de la discussion. Il peut également observer toute la durée de la discussion, en changeant de feuillet toutes les 5 minutes. Cette dernière façon de procéder permet de noter les changements qui peuvent survenir dans les interactions entre les participants selon les moments de la discussion.



Interprétation:
1 parle au groupe 2 fois
1 parle à 2 deux fois
2 parle à 3 trois fois, etc.

Nom de la personne observée _____

		Nombre des interventions par tranches de 10 minutes		
		0 – 10	11 – 20	21 – 30
Fonctions de clarification	1. **DÉFINIR** Voit à définir ou à faire définir les termes			
	2. **REFORMULER** Redit à sa manière une précédente intervention			
	3. **FAIRE DES LIENS** Lie entre elles les différentes interventions			
	4. **RÉSUMER** Résume et fait la synthèse des principales idées émises			
Fonctions de contrôle	5. **SUSCITER** Favorise la participation des «silencieux»			
	6. **REFREINER** Aide ceux qui parlent beaucoup à prendre moins de place			
	7. **SENSIBILISER AU TEMPS** Rappelle le nombre de minutes qui restent			
	8. **DONNER LA PAROLE** de façon formelle ou informelle			
Fonctions d'encouragement	9. **ACCUEILLIR** Écoute avec attention			
	10. **DÉTENDRE** Aide, encourage, plaisante			
	11. **OBJECTIVER** Clarifie les oppositions			
	12. **VERBALISER** Encourage chacun à dire ce qu'il ressent			

B) FEUILLE D'OBSERVATION SUR «LES FONCTIONS D'ANIMATION»

L'observateur peut utiliser cette formule pour catégoriser les différentes interventions d'un des membres du groupe. Elle peut être surtout intéressante pour observer les fonctions d'animation (rôle joué en tant qu'animateur) de la personne observée.

La formule est valable pour une observation de 30 minutes maximum.

C) Formules de "classification des interventions"(Type Bales)

R.J. Bales (Interaction Process Analysis, Cambridge Addison,Wesley Press, 1951) a identifié et classé les échanges possibles dans un groupe en douze catégories bien distinctes - regroupées en deux "aires" distinctes: l'aire de la tâche et l'aire socio-émotive.

1) Aire socio émotionnelle (à réactions positives) - Il s'agit d'une aire interpersonnelle, sociale et affective à l'égard des personnes - les interventions sont positives, favorables et constructives.

2) Aire de la tâche ou aire fonctionnelle (positive): but, travail, contenu, procédure; les interventions se font sous forme de suggestions, d'émission d'opinions, de clarification.

3) Aire de la tâche ou aire fonctionnelle (à réactions positives): demandes de suggestions, d'orientation de clarifications.

4) Aire socio-émotionnelle (à réactions négatives, néfastes): expressions d'opposition, de tension, de désaccord.

La première feuille d'analyse C' "Classification des interventions", a pour but de vous habituer à classifier les éléments d'intervention qui ont une orientation caractéristique.

Les formules C2 et C3 vous permettront de faire un relevé puis une analyse systématique des interventions dans le groupe. Le travail d'observation nécessitant une grande rapidité dans l'analyse et la connaissance complète de la grille, des catégories de Bales, ces formules ne peuvent être utilisées que par des observateurs expérimentés.

L'animateur aura l'occasion de vous donner un exemple, grâce auquel vous comprendrez comment utiliser les formules.

De façon générale, le dépouillement des observations vous permet de connaître,pendant une période déterminée...

1) Qui parle à qui et combien de fois.
2) Qui parle, de quelle façon et combien de fois.
3) De quelle façon et combien de fois a-t-on parlé à chacun.

C' — FEUILLE D'OBSERVATION SUR LA «CLASSIFICATION DES INTERVENTIONS»

L'observateur essaie de trouver parmi les interventions des participants, un ou plusieurs exemples pouvant illustrer chacune des douze categories descriptives de R.F. Bales. Ce feuillet est valable à tout moment de l'évolution du groupe.

CATÉGORIES DESCRIPTIVES			EXEMPLES
TÂCHE	Positif	**DONNE DES SUGGESTIONS** Persuade, incite, convainc	
		DONNE SON AVIS, SON OPINION Exprime ses desirs, ses besoins	
		DONNE UNE ORIENTATION Répète, renseigne, clarifie	
	Négatif	**DEMANDE DE L'AIDE** Fait repeter, clarifier	
		DEMANDE UN AVIS, UNE OPINION Fait exprimer des desirs, des besoins	
		DEMANDE DES IDÉES, DES SUGGESTIONS	
SOCIO-ÉMOTIF	Positif	**MANIFESTE DE LA SOLIDARITÉ** Aide, encourage, remercie	
		DÉTEND L'ATMOSPHÈRE Réduit les tensions, rit, plaisante	
		EXPRIME SON ACCORD Acquiesce, approuve, consent	
	Négatif	**EXPRIME SON DÉSACCORD** S'abstient, refuse, s'obstine	
		MANIFESTE DE LA TENSION Accroît la tension	
		MANIFESTE DE L'HOSTILITÉ Ironise, s'oppose, s'obstine	

C° — FEUILLE DE «RELEVÉ DES INFORMATIONS»

1 Manif. solidarité aide-encour.												
2 Réduit tension Défend												
3 Manif. son accord Acc.-op.												
4 Donne direct. Suggère												
5 Emet des opinions Avis-sit.												
6 Donne inform. Explic.												
7 Dem.-Ade Inform. comm.												
8 Demande Avis												
9 Demande Sugg.												
10 Rejet Désac-cord Doute												
11 Créé Tension												
12 Attaque Hostilité												

L'analyse d'un processus interpersonnel rencontre une multitude de difficultés:

1) De quelle façon l'observateur va-t-il interpréter une remarque d'un participant ? Va-t-il même essayer de l'interpréter ou seulement la classer suivant l'effet de cette remarque sur les autres ?

2) Va-t-il tenir compte des objectifs conscients et inconscients ? De quelle façon va-t-il classer une remarque ambivalente ou à interprétation multiple ? Comment interpréter des silences ?

3) En additionnant les différentes interactions, peut-on tenir compte de l'impact d'une remarque isolée qui risque d'être plus importante que toutes les autres.

Vous pouvez demander à votre animateur de jouer le rôle d'observateur, il a été formé à cette discipline et risque de faire moins d'erreurs.

Texte de référence - Voir page 356

C' — FEUILLE DE «TABULATION DES INTERVENTIONS»

	Nom:	à	à	à	à	à	à	à TOUS
1	SOUTIENT AUTRUI AIDE, encourage, montre de l'estime.							
2	DÉTEND ET SE DÉTEND, plaisante, se montre content							
3	ACCEPTE, se dit en accord, opine, comprend autrui.							
4	FAIT DES SUGGESTIONS donne des idées, des directions possibles							
5	DONNE SON AVIS, ses opinions, évalue, affirme							
6	DONNE DES COMMENTAIRES et des INFORMATIONS, confirme, clarifie, répète							
7	DEMANDE des INFORMATIONS et des EXPLICATIONS							
8	DEMANDE un AVIS, des impressions, des opinions							
9	DEMANDE des IDÉES, des SUGGESTIONS							
10	REJETTE, se dit pas d'accord, met en doute, refuse							
11	MANIFESTE de la TENSION et accroit la TENSION							
12	ATTAQUE, se défend, montre de l'antagonisme, s'oppose.							

PERSONNELLES	Pour donner son opinion ou orienter la discussion				
	Pour expliquer ses interventions d'animateur				
AU NIVEAU DU CONTENU POUR CLARIFIER LE CONTENU DES ECHANGES	Pour définir,aider à définir ou rappeler l'objectif du groupe				
	Pour aider à définir ou à clarifier certains termes ou idées ambigues				
	Pour reformuler et clarifier ou synthétiser une intervention				
	Pour faire des liens entre plusieurs interventions				
	Pour faire une synthèse des opinions émises ou pour faire le point sur la discussion				
AU NIVEAU DE LA PROCEDURE POUR ORGANISER ET CONTROLER LA PARTICIPATION	Pour donner la parole ou inviter à parler				
	Pour aider le groupe à préciser ses procédures de fonctionnement				
	Pour aider ceux qui parlent beaucoup ou longtemps à prendre moins de place				
	Pour rappeler le temps disponible				
	Pour tester l'accord des membres				
AU NIVEAU DU CLIMAT POUR FACILITER LA PARTICIPATION	Pour aider quelqu'un à s'exprimer ou à intervenir				
	Pour encourager quelqu'un à dire ce qu'il ressent				
	Pour rendre le climat plus détendu				
	Pour objectiver et clarifier les oppositions				

Autres remarques : (interventions de l'animateur: longues ou courtes,fréquentes ou rares,claires ou obscures,à voix basse ou forte,calmes ou nerveuses,débit régulier ou irrégulier,débit rapide ou lent,prononciation et articulation, etc.)

Intervention de l'animateur	0-10 minutes	11-20 minutes	21-30 minutes
Au niveau du contenu de la discussion			
Au niveau de la procédure dans le groupe			
Au niveau du climat de groupe			
A un niveau personnel (s'implique dans la discussion)			

Les niveaux de participation et les techniques d'animation correspondantes

L'animation de groupe est un art: c'est l'art de susciter une conscience du groupe chez chacun des participants dans la poursuite d'un objectif commun. Elle fait donc appel aux ressources personnelles de celui qui joue le rôle d'animateur; elle s'inspire cependant, de certains principes et peut être facilitée par l'apprentissage de certaines techniques. De plus, chaque groupe a son rythme propre et c'est dans la mesure ou l'animateur peut se sensibiliser aux différentes dimensions du fonctionnement en groupe qu'il pourra le mieux respecter les particularités de chaque groupe sans être esclave d'une méthode d'animation rigide. Les quelques notions qui suivent ont pour but d'aider l'animateur débutant à trouver sa propre méthode et ses propres techniques d'animation. Elles sont groupées sous deux titres : "les niveaux de participation" et "les techniques d'animation".

Les niveaux de participation

L'animateur qui cherche à susciter une conscience du groupe chez les participants peut y parvenir dans la mesure où il réussit à faire circuler l'information entre les membres du groupe. Information au niveau des idées bien sûr, mais aussi au niveau du fonctionnement du groupe et au niveau des personnes, dans la mesure où cela s'avère utile.

Pour faciliter la tâche de l'animateur on distingue trois niveaux de participation qui commandent, chacune, des techniques particulières: le niveau du contenu, le niveau de la procédure et le niveau socio-émotif.

a) Le niveau du contenu :

Dans un groupe de tâche ou de discussion c'est l'objectif poursuivi qui sert de catalyseur et permet la cohésion du groupe.

Les idées qui seront échangées entre les participants et leurs opinions sont donc de première importance.Il est important également que les idées circulent bien et que les participants comprennent la pensée de chacun.L'animateur doit donc être attentif à cette dimension, veillant à ce que l'information circule librement, chacun se sentant écouté lorsqu'il parle.

b)Le niveau de la procédure

Pour que les idées circulent bien dans le groupe il est important que les procédures du groupe, procédures de discussion et procédures de prise de décision, s'il y a lieu soient bien définies et acceptées par tous les participants. L'animateur doit donc veiller également à ce que les questions de procédures soient formulées et solutionnées dans le groupe. Il peut lui-même suggérer des procédures, lever la main avant de parler, par exemple, ou au contraire parler librement sans lever la main. Il peut aussi demander aux participants de participer à l'élaboration des procédures. De toute façon il doit voir à ce que l'information circule librement dans le groupe à ce niveau.

c)Le niveau socio-émotif

Dès qu'un certain nombre de personnes poursuivent ensemble un objectif commun il est inévitable qu'il se crée occasionnellement des tensions et des conflits mineurs au cours de la discussion. Souvent la charge émotive qui se développe à cause des différences de points de vue ou de mentalités paralyse le travail du groupe. C'est donc le rôle de l'animateur de veiller à maintenir dans le groupe un climat favorable à la discussion. Il y parviendra dans la mesure où il fera circuler l'information sur ce que ressentent les participants concernant le fonctionnement même du groupe et concernant les différents types de participation qu'ils rencontrent dans le groupe.

Très souvent des animateurs manquent leur coup parce qu'ils ne tiennent pas compte de l'un ou l'autre de ces trois niveaux de participation. Une erreur systématique de certains animateurs est d'essayer de mettre hors d'ordre tout ce qui ne concerne pas les idées et le sujet à l'agenda. Au contraire on dit d'un animateur qu'il est compétent lorsqu'il suit le groupe aux trois niveaux de participation, faisant circuler l'information là où c'est nécessaire et conservant l'équilibre entre l'efficacité et les échanges interpersonnels.

Les techniques d'animation

Certaines techniques simples peuvent aider l'animateur à se sensibiliser aux problèmes propres à chacun des trois niveaux de participation, et à faire circuler l'information utile dans le groupe. Elles sont groupées sous trois titres correspondants aux trois niveaux de participation , les fonctions de clarification, au niveau du contenu; les fonctions de contrôle, au niveau de la procédure; et les fonctions de facilitation, au niveau socio-émotif.

Les fonctions de clarification:

a) Définir: Le groupe étant réuni en vue d'un objectif commun il est important que dès le point de départ l'animateur s'assure que cet objectif a bien été défini. S'il ne l'est pas il accorde tout le temps nécessaire pour le faire. De même le vocabulaire utilisé par les participants est souvent équivoque ou polyvalent; l'animateur se demande donc continuellement si les mots employés veulent dire la même chose pour tous les membres du groupe; sinon il demande aux participants de définir les termes qu'ils emploient. S'il n'est pas certain il vérifie, en demandant à ceux qui emploient ces termes s'ils veulent dire la même chose.

b) Reformuler : Une bonne façon de faire circuler l'information correctement au niveau du contenu est de reformuler de temps en temps ce qu'un participant vient de dire, surtout lorsqu'il ne semble pas compris par les autres. Cette technique est particulièrement efficace pour sensibiliser tous les participants aux difficultés de communication et pour susciter chez eux une conscience du groupe. Elle a également pour effet d'augmenter la capacité d'écoute des participants. Elle aide enfin le participant qui vient de parler à prendre conscience de ce qu'il vient de dire et de nuancer sa pensée au besoin.

c) Faire des liens : Une des difficultés du travail en équipe est que les participants ne tiennent pas assez compte des éléments que les autres apportent. L'animateur peut alors intervenir en demandant à celui qui vient de parler à faire lui-même le lien avec ce qui vient d'être dit. Il peut aussi faire lui-même les liens qu'il voit, surtout lorsqu'ils sont demeurés implicites dans les interventions des participants. Cela invite les gens à s'écouter davantage et contribue à faire une discussion plus concentrée.

d) Résumer : De temps en temps l'animateur peut permettre aux participants de reprendre leur souffle en résumant les différentes opinions déjà émises. Il peut aussi essayer d'en faire la synthèse ou demander au groupe de l'aider s'il ne peut la faire lui-même. Si le groupe a un secrétaire il peut également faire part au groupe de temps en temps des éléments qu'il a retenus. Cela permet de faire le point et de réorienter la discussion si cela est nécessaire.

Les fonctions de contrôle :

e) Susciter : Dans tout groupe il y a des participants qui parlent peu et d'autres qui ne parlent pas du tout. L'animateur ne doit pas se donner comme mission de faire parler tout le monde, il doit cependant favoriser la participation verbale de ce qu'on appelle "les silencieux". La technique qui consiste à faire un tour de table systématique n'est pas à conseiller, elle crée souvent un stress qui rend encore plus pénible la participation des silencieux. La façon de susciter la participation verbale des silencieux est de guetter le moment où ils semblent plus à l'aise ou moins conscients d'eux-mêmes, pour les inviter à parler à ce moment-là. C'est souvent au moment où le groupe est le plus animé que ces moments se présentent: si l'animateur est attentif il peut alors donner la priorité de parole à ceux qui parlent moins.

f) Refréner : Tout groupe contient aussi les participants qui parlent facilement, longtemps et souvent. La tâche de l'animateur est de les refréner et de les aider à prendre moins de place. Il le fera d'autant plus facilement qu'il aura une bonne relation interpersonnelle avec ces participants: s'il peut le faire avec humour cela est encore mieux. Très souvent ces participants sont verbo-moteurs et le simple fait de les résumer au moment opportun et de demander à d'autres participants d'intervenir suffit à réduire leur participation. On peut aussi les inviter à se résumer eux-mêmes en leur donnant comme défi de le faire en moins de cinq phrases.

g) Sensibiliser au temps : Pour éviter que le temps dont on dispose soit perdu sur des questions de détails et pour accélérer la progression des idées l'animateur peut rappeler de temps en temps le nombre de minutes qu'il restent. Il peut aussi demander au groupe d'évaluer l'emploi du temps en fonction de l'agenda que l'on devrait couvrir normalement : quitte à modifier l'agenda s'il y a lieu.

h) Donner la parole : On s'attend ordinairement que l'animateur donne la parole: il peut le faire formellement de façon régulière: il peut aussi le faire uniquement pour ceux qui préfèrent la demander: et il peut inviter les participants à prendre la parole sans la demander. Ce qui est important c'est qu'il avertisse les participants de la façon dont il veut procéder,modifiant sa façon de procéder selon les besoins du groupe. De toute façon l'animateur garde toujours priorité de parole et il peut l'utiliser pour mettre de l'ordre advenant une confusion momentanée.

Fonctions de facilitation :

i) Accueillir : L'animateur peut favoriser grandement la participation de tous par son accueil chaleureux à l'égard de chaque participant. Le fait de s'intéresser à chaque participant, quel que soit son statut, contribue également à valoriser chacun aux yeux des autres participants.

j) Détendre : En permettant aux participants de se détendre et de blaguer entre eux à l'occasion, l'animateur peut contribuer grandement à solidariser le groupe. De même certains moments de pause au cours de la discussion peuvent laisser se déposer certaines tensions dues à la fatigue. Tout cela est de nature à faciliter le travail du groupe.

k) Objectiver : S'il se produit des conflits plus violents entre deux personnes émotivement engagées l'une par rapport à l'autre, l'animateur peut détendre beaucoup la situation en reformulant de façon objective les idées émises avec beaucoup de subjectivité. Il dégage alors le contenu de la charge socio-émotive et permet aux participants de ne pas s'arrêter à l'opposition entre personnes.

l) Verbaliser : Lorsque le climat est tendu sans trop qu'on sache pourquoi il peut être indiqué de permettre aux participants de verbaliser ce qu'ils ressentent à ce moment présent. De même lorsqu'on est face à une difficulté qui semble insurmontable il peut être utile de verbaliser ce qu'on ressent. L'animateur peut encourager et même susciter cette verbalisation lorsque cela semble utile. Le principe à la base de cette technique est qu'un sentiment verbalisé devient beaucoup plus facile à maîtriser.

En résumé, on peut dire qu'un animateur compétent est celui qui tient compte des trois niveaux de participation, quelles que soient les techniques qu'il emploie. Si certaines techniques lui semblent plus difficiles il peut s'en acquitter en demandant aux participants de les exercer. Une bonne façon de s'entraîner à l'animation est de s'enregistrer et de noter après coup ses interventions spontanées selon les trois niveaux.

Institut de formation par le groupe inc.

- "Un animateur peut-il se permettre d'intervenir dans la discussion ?"

- "Qu'est-ce que fait un animateur non-directif ?"

- "Comment rester non-directif quand les gens ne le veulent pas, quand ils veulent qu'on mène ?"

- "Peut-on toujours être non-directif ?"

- "Quelle est la différence entre le leader et l'animateur ?"

Les questions qu'on peut se poser sur l'animation sont multiples. Certaines mettent en relief la situation dans laquelle s'exerce l'animation. D'autres ont comme arrière-scène le mode d'exercice ou l'animation (v.g. démocratique, autoritaire, laissez-faire, etc...) D'autres enfin soulèvent la question de l'animation en tant que distincte de la participation.

Les quelques réflexions qui vont suivre s'inspirent de ces questions comme point de départ. Les clarifications auxquelles elles donneront lieu devraient être considérées par le lecteur non pas comme un résultat final mais bien plutôt comme un temps d'arrêt dans un processus de réflexion. La catégorisation des idées permet de les fixer momentanément, d'interagir avec elles et de les tester dans la pratique quotidienne. L'effort de conceptualisation et d'organisation qui suit ne poursuit que cet objectif. Souhaitons que dans quelque temps une nouvelle conceptualisation s'impose.

L'organisation conceptuelle qui sera ici proposée intègre des notions empruntées à différents théoriciens des groupes et ajoute un bon nombre de nouvelles notions suggérées par la pratique quotidienne de l'animation des groupes.

Le plan suivi sera celui-ci :

A - Dimensions d'un groupe de tâche

B - Notion d'influence et niveaux d'influence

C - Modes d'exercice de l'influence

D - Typologie

E - Considérations sur le cadre théorique.

A. - Dimensions d'un groupe de tâche

Tout groupe de travail peut être "découpé" suivant les trois dimensions que voici :

I . La tâche du groupe

II . L'organisation du travail du groupe

III . Le vécu immédiat des personnes dans la situation.

I. La tâche se définit essentiellement par le but, l'objectif ou l'ensemble des buts que poursuit un groupe dans une réunion.

Exemples de but :

- consultation sur ....
- réflexion sur .....
- prise de décision sur....
- résolution d'un problème donné.

Les objectifs mentionnés ici sont limités en nombre. On pourrait en plus penser à l'objectif "apprendre" - cela définirait le groupe "classe" - ou encore à l'objectif "production d'objets matériels" - qui définit le groupe de travail dans l'industrie.

Ces genres de groupe méritent à eux seuls une analyse spécifique. Nous allons nous limiter dans le présent article au groupe qu'on pourrait qualifier du nom vague de "comité", dont le but est une production (vs. un apprentissage) intellectuelle (vs. matérielle).

11. L'organisation du travail désigne tous les outils ou mécanismes mis en place pour faciliter l'exécution de la tâche. Quelle que soit la tâche, le groupe réalise l'exécution grâce à une organisation quelconque de son travail. Les éléments inclus dans cette dimension sont les suivants :

- la structure de regroupement :

  v.g. - plénière
  - sous-groupes
  - triades, dyades,
  - travail individuel
  - "buzz session"
  - etc.

- la réglementation de la participation :

  - la procédure -

  v.g. - tour de table
  - levée de la main
  - limitation de la durée et/ou du nombre des interventions
  - la spontanéité
  - etc.

- l'organisation matérielle :

  v.g. - équipement matériel : table (sa forme), tableaux, papier
  - aération
  - éclairage

- la répartition des fonctions

  v.g. - animation
  - secrétaire
  - etc.

- instruments de travail

  v.g. - horaires
  - agendas
  - documents de travail

III. Il est inhérent à l'accomplissement d'une tâche et à l'organisation du travail que des idées soient émises, que des opinions soient avancées, que des suggestions soient faites, ou que des informations soient apportées.

Il n'est cependant pas inhérent à ces mêmes fonctions que je trouve le débat trop long, que je m'étonne de ce qui se passe, que je préfère m'adresser à un participant plutôt qu'aux autres, que je m'emporte, etc.

La troisième dimension dont nous voulons parler maintenant est celle qui touche plus spécifiquement la "main-d'oeuvre" ou les personnes qui font la tâche suivant une organisation quelconque du travail.

Nous appellerons vécu immédiat cette dimension qui consiste dans les multiples réactions "actuelles" ou "immédiates" provoquées par la situation :

- stimulation, blocage, fatigue
- sentiments, émotions,
- perceptions
- attitudes
- comportements
- jugements, évaluations, analyses.

Quant à la situation qui licite ces réactions, elle comprend les éléments suivants :

- la tâche elle-même, ses buts,
- l'organisation même du travail,
- "moi-même",
- les autres personnes du groupe.

C'est en effet chacune de ces facettes de la situation du groupe de tâche qui provoque mes réactions. Ainsi, je réagis à ma propre personne, à mon propre comportement, à mon propre rendement ou à mon efficacité, à l'effet que je produis chez les autres, etc.Je réagis également à la tâche, à son rythme d'exécution, à sa valeur, à son utilité, etc. Je réagis aux procédures, aux structures de regroupement ou de participation, à l'équipement matériel. Je réagis aux autres personnes, à leur comportement, à leur allure physique, à la clarté, à l'originalité, à la richesse ou la confusion de leurs idées, à la pauvreté de leurs opinions, etc....

C'est cet ensemble de réactions qui bâtira un climat. Au terme climat (ou "aire socio-émotive") nous préférons cependant le terme "vécu immédiat" parce que ce dernier nous semble référer plus directement à la réalité du groupe et des personnes dans sa réalité existentielle.

De plus, la notion de vécu immédiat souligne avantageusement pour l'animateur la localisation - dans - les - personnes de ce climat : l'animateur peut orienter à bon droit son attention sur ce vécu plutôt que sur une catégorie abstraite ou un phénomène anonyme(que personne éventuellement ne s'approprie) tel le climat ou le "socio-émotif". C'est probablement dans la pratique de l'animation que ce vocable de remplacement pourrait se montrer supérieur à l'original.

B.- <u>Notion d'influence et niveaux d'influence</u>

La clarification de la notion d'influence me semble pouvoir constituer un outil important si l'on veut répondre à plusieurs questions touchant l'animation.

Bien souvent on a une conception de l'animateur (principalement de l'animateur démocratique) qui à peu de choses près se résume à ceci: "C'est quelqu'un qui n'influence pas le groupe".

Il y a alors les "bons" animateurs, ceux qui n'influencent pas, et les autres, les "directifs" ou les "autocrates".

Assez souvent, d'ailleurs, quelqu'un qui décide de "ne plus être directif" se voit réduit à jouer un rôle de spectateur assez peu intervenant ... jusqu'à ce qu'il conclut que "la non-directivité, ça ne marche pas dans la réalité ! " et qu'il en revienne, la conscience en paix cette fois, à ses façons de faire antérieures.

Ce que j'aimerais dire ici, c'est que toute présence dans un groupe exerce une influence sur le groupe. Qu'il s'agisse de produire l'idée de génie qui ralliera tout le monde, de faire la synthèse qui dissipera la confusion dans laquelle le groupe se trouve depuis trente minutes, qu'il s'agisse du silence d'un membre qui inquiètera tout le groupe ou d'une bouderie qui distraira le groupe de sa tâche, on n'échappe pas à l'exercice de l'influence. Que je facilite le mouvement du groupe vers son but, que je le ralentisse, que je l'amène sur des voies parallèles ou dans une direction opposée, il est presque impossible que je n'influence pas.

Or l'influence, c'est l'essence même du leadership. "Leadership" égale "exercice d'influence". Et dans ce sens, toute personne présente dans un groupe exerce du leadership - qu'il soit fonctionnel ou disfonctionnel, positif ou négatif.

Dans cette optique également, on peut dire que tant l'animateur que les participants exercent du leadership. Ce qui différencie l'un et les autres, c'est le niveau auquel s'exerce l'influence. Le participant exerce une influence au niveau du fond, par des apports de "matériaux" qui permettent de constituer la tâche; l'animateur exerce son influence au niveau de la forme ou mieux sur l'organisation, l'agencement et la circulation des apports faits par les participants.

Le participant fait des offres ou des demandes

- d'idées, d'opinions, de suggestions, de commentaires, de propositions.

- d'évaluations de type objectif: "portant sur l'objet mis en relief dans la tâche"

- d'informations factuelles :

  de type subjectif: "portant sur les perceptions ou réactions à l'objet"

qui ne sont pas incluscs dans le vécu immédiat.

L'animateur favorise l'utilisation de ces apports par le groupe, en les organisant et en les agençant. Pour ce faire, l'animateur

- fait des résumés
- synthétise, fait le point
- fait clarifier, fait expliciter
- reformule, réitère
- souligne les liens entre les diverses contributions
- veille à l'agencement des parties de la tâche avec les objectifs
- veille à l'identification et à la structuration des problèmes rencontrés par le groupe,
- veille à la détermination (l'orientation) du groupe face à la tâche ou à l'organisation du travail,
- veille à la poursuite d'une démarche rationnelle de travail compte tenu de l'objectif poursuivi. (v.g. consultation, décision. solution de problème, réflexion).

Les types d'interventions que nous venons d'énumérer ne s'appliquent cependant qu'à la tâche et à l'organisation du travail.

Au <u>niveau du vécu immédiat,</u> les apports des participants sont constitués d'une multitude de messages verbaux (expression parlée) ou non verbaux (expression gestuelle, corporelle ou de la mimique), qui manifestent des réactions

- à la tâche elle-même :

  enthousiasme, scepticisme, indifférence, crainte, évasion, découragement, sentiment d'être écrasé, sentiment d'incompétence, désaccord (ou accord) avec les buts, rejet (ou acceptation) de la tâche,confusion sur les buts et sur les moyens, indétermination, hésitation sur les étapes à suivre, manque de stimulation et de motivation,etc.

- à l'organisation du travail

  sentiment de lourdeur due à la procédure, perception d'insuffisance de l'organisation, anxiété (impatience, confusion, incertitude) face aux structures ou au manque de structures, contestation des instruments de travail, etc.

- à soi-même et aux autres

  confiance, estime, solidarité, coopération, crainte, méfiance, mépris, hostilité, agression, compétition, dépendance, opposition systématique, etc.

N.B. On pourrait facilement doubler la longueur de la liste des réactions émotives qu'un individu ou/et un groupe peut vivre face aux trois éléments mentionnés.

Quant à l'animation au niveau du vécu immédiat, elle consiste à faciliter la circulation de l'"information" sur les réactions émotives exprimées verbalement ou non-verbalement.

- en reflétant le climat émotif du groupe (en mentionnant les réactions ou les indices observés),
- en reflétant les sentiments des individus,
- en reformulant ou réitérant l'expression verbale qui est faite du vécu.

C - Modes d'exercice de l'influence

Toute personne dans un groupe a donc une certaine influence, exerce un certain leadership. Le participant exerce cette influence sur le fond alors que l'animateur l'exerce sur la forme. Ajoutons que "le" leader, dans le langage habituel, c'est celui qui exerce "le plus" d'influence; souvent aussi le terme "leader" est appliqué au leader sur-le-fond.

Nous allons maintenant aborder un nouvel aspect de l'exercice de l'influence qui consiste dans les modalités suivant lesquelles il a cours. Nous en distinguerons trois :

- la fermeture
- l'ouverture
- l'omission

Ce chapitre de notre exposé se lutte à des difficultés liées au choix d'un point de départ à l'identification des modes d'exercice de l'influence.

On pourrait penser à l'identification de ces modes d'exercice de l'influence en centrant notre attention sur les objectifs ou les intentions du leader. On aurait alors des catégories comme celles-ci :

1 - l'animateur (ou le participant) qui veut "s'imposer"

2 - l'animateur (ou le participant) qui veut respecter les ressources du groupe et simplement faciliter le travail de ce groupe

3 - l'animateur (ou le participant) qui veut laisser aller le groupe et se faire oublier.

Une autre façon d'en arriver à l'identification des modes d'exercice du leadership serait de centrer notre attention sur les effets (perceptuels et émotifs) produits sur le groupe par le leader.On obtiendrait alors la catégorisation suivante:

1 - pression ou perception de pression, dépendance, soumission, révolte, stéréotypie

2 - facilitation ou perception de facilitation, libération, initiative, auto-contrôle, participation, créativité

3 - perception d'omission, confusion, insécurité, indétermination, désorganisation.

Ces deux premières approches à l'identification des modes d'exercice de l'influence s'attirent une même critique issue de l'observation des groupes : l'influence qu'on exerce n'est pas exclusivement dépendante des intentions qu'on a, de sorte qu'on ne peut définir l'influence ni par ces intentions, ni par les effets qu'on produit.

Si l'on pousse un peu plus loin la réflexion et que l'on s'interroge sur la signification de ce phénomène, on en vient à la conclusion que cela dépend du fait que l'influence est un phénomène interpersonnel. Pour qu'il y ait influence, en effet, il faut d'une part, une personne qui influence et, d'autre part, une personne (ou un groupe) qui confirme ou "donne" son leadership au leader.

L'influence apparaît donc comme une relation plutôt que comme soit un pouvoir considéré en lui-même, soit un objet modifié pris isolément. Or le lien existant entre les deux pôles de la relation d'influence peut être envisagé comme un phénomène de communication

Dans une attitude de fermeture, la communication entre l'animateur ou le participant, d'une part, et le reste du groupe, d'autre part, serait caractérisée par des restrictions ou des interdictions quant aux informations qui sont ou émises ou reçues.

v.g. - l'un ou l'autre des pôles de la relation cache son idée, ne reçoit pas telle suggestion, ni tel sentiment conscient, signifie dans son ton de voix qu'il n'accepte pas la réplique ou la remise en question, ignore les réactions qu'il perçoit, ne dévoile pas ses réactions, etc.

Dans une attitude d'ouverture, la communication serait caractérisée par la libre circulation des informations, tant au niveau de l'émission qu'au niveau de la réception.

v.g. - quelqu'un émet son idée, perçoit des réactions de confusion et reprécise son message; quelqu'un exprime ses sentiments et exprime aussi ses réticences à le faire; quelqu'un fait une suggestion et la modifie à partir des arguments exprimés par les autres; quelqu'un résume le débat, perçoit le désaccord de quelques-uns et leur demande de préciser les points sur lesquels son résumé fait défaut, etc.

Dans une attitude d'omission, la communication est caractérisée par le laissez-faire, l'imprévisibilité et l'absence de détermination tant à livrer qu'à taire des informations.

v.g. - je ne dis pas si je suis d'accord ou pas, ni si j'ai quelque opinion sur une idée émise; on me demande de faire une suggestion, je n'en fais pas et j'omets de dire pourquoi; on m'exprime de l'hostilité et je ne communique pas si le message est reçu, etc.

D.- Typologie

Prenant conjointement en considération les dimensions d'un groupe de tâches et les façons d'être en communication(les attitudes), nous proposons les types de leadership contenus dans le tableau suivant :

Dimensions d'un groupe de tâches \ Attitudes	Fermeture	Ouverture	Omission Abstention Démission
la tâche	Autoritaire Autocratique	Démocratique	Laissez-faire
L'organisation du travail	Autoritaire Autocratique	Démocratique	Laissez-faire
Le vécu immédiat	Manipulateur	Centré sur le groupe ou les individus du groupe	Laissez-faire

N.B. Les "étiquettes" proposées ici pour identifier les types de leadership sont déjà abondamment utilisées dans la littérature sur le leadership.

Nous n'avons pas cru nécessaire de proposer de nouvelles appellations(une nouvelle typologie) puisque ce n'est pas tant les réalités qu'elles identifient qui sont ici nouvelles que la compréhension que nous avons tenté d'avoir.

Pour la même raison, la typologie aurait été la même si on avait adopté les intentions ou les effets comme points de départ à l'identification des modes d'exercice de l'influence.

E. Considération sur le cadre théorique

De ce qui a été dit dans les premières pages de ce texte, il est un point sur lequel il convient d'attirer l'attention. Ce point consiste dans ce qui différencie l'animateur autocratique de l'animateur démocratique.

On a souvent l'impression (peut-être à cause d'une assimilation mentale inconsciente du titre formel d'animateur et de l'exercice concret de la fonction d'animation), que l'animateur démocratique est celui qui fait des synthèses, qui fait des liens, qui fait expliciter, qui reformule, etc. et que l'animateur autocratique est celui qui critique, qui impose son idée, qui prend le plancher, qui coupe la parole, etc.

Pourtant la première partie de ce portrait ne dépeint que le rôle d'animateur en soi (en temps d'interventions au niveau de l'organisation des apports ou des demandes des participants), tandis que la deuxième partie du portrait ne décrit qu'un mode de fonctionnement (caractéristique de la fermeture) qui, en tant que modalité d'exercice d'influence, n'est encore le propre ni de l'animation autocratique ni de la participation autocratique.

L'animateur autocratique, dans ce cas est celui qui prend le plancher à coup de synthèse, qui coupe la parole à coup de tours de table, qui critique à coup de "reformulations" ou, en d'autres termes, qui est fermé à coup de comportements d'animateur. Quant au participant autocratique, il fait la même chose, mais cette fois à coup d'apports ou de demandes d'idées, de suggestions, d'opinions, i.e. à coup de comportements de participant.

C'est seulement la différence d'attitude qui fait du même comportement d'animateur un comportement autocratique (qui ferme la communication) ou un comportement démocratique (qui tient ouverte la communication). La même remarque s'applique aux comportements de participation.

En corollaire à ces premières remarques, notons qu'il advient souvent que celui qui joue le rôle d'animateur se mute en participant autocratique quand le rôle d'animateur démocratique ne lui semble plus adapté. Ce serait le cas la plupart du temps pour quelqu'un qui veut bien suivre le groupe mais en autant que ce dernier découvre les mêmes solutions que lui ou en arrive à la même décision, ou qui voudrait être animateur démocratique mais qui n'a tout simplement pas de compétence suffisante en animation. On peut penser que la "panique" qui s'empare alors de la personne puisse souvent expliquer ce passage dramatique du rôle d'animateur démocratique au rôle de participant autocratique. Une plus grande ouverture à cette "panique" en permettrait éventuellement une intégration suffisante pour la personne et une réaction plus fonctionnelle concrétisée dans le passage cette fois à un rôle de participant démocratique.

" Le changement sans effort ! "

Les personnes qui participent à des sessions de formation à l'animation des groupes, sont pour la plupart, au courant des valeurs qui circulent à propos de l'animation. Elles sont sensibilisées aux idéologies qui ont cours actuellement, elles se gardent d'être autoritaires ou manipulatrices, et désirent tendre vers un style démocratique et centré sur le groupe. Bien souvent, ces gens voient le passage d'un style à l'autre lié à une série d'efforts qu'ils pourraient faire, à un changement de valeurs, à un changement idéologique ou à un changement de croyances. Ce que nous voudrions mettre en lumière ici, c'est le fait que le passage d'un style autoritaire à un style démocratique n'est pas, en soi, lié à la monopolisation de ses énergies dans un effort pour changer. Le changement n'est pas lié non plus, en premier lieu, à l'adoption de nouvelles valeurs ou à l'adoption d'un nouvel ensemble de croyances. Les mécanismes psychologiques à la base du changement ont peu à faire avec les valeurs. Nous tentons ici de décrire ce qui nous semble être un des mécanismes à la fois des plus simples et des plus importants. Il s'agit du mécanisme d'ouverture /ou de la fermeture aux informations présentes dans le groupe y compris en soi même.

Le groupe est le dépositaire de nombreuses informations relatives à la tâche elle-même, à l'organisation du travail, et au vécu des personnes. Nous croyons que c'est l'utilisation ou la non-utilisation de ces informations qui fait qu'un style d'animation peut être dit autoritaire ou démocratique. L'animateur, quant à lui, est aussi le siège d'émotions, de sentiments, de pensées, de perceptions, de conceptions et de réactions au groupe. Il arrivera que, suivant son ouverture à ces phénomènes internes, l'animateur sera plus ou moins ouvert aux informations dont le groupe dispose. Selon le sort qu'il réserve à son propre "vécu", il sera éventuellement, dans les faits, autoritaire ou démocratique. Imaginons un peu ce que peut vivre l'animateur:

- il peut être impatient, anxieux, préoccupé;
- il peut être pressé par le temps, pressé d'atteindre son but, soucieux d'efficacité;
- il peut désirer "se mettre sur la carte", avoir de l'importance, réussir;
- il peut avoir le besoin ou le désir de contrôler le groupe;
- il peut vivre du mépris, de l'hostilité, du désir de "punir le groupe", ou d'infériorisier les gens avec qui il travaille;
- il peut être dépassé par le déroulement du groupe;
- il peut ne pas comprendre ce qui se passe dans le groupe, tant

  au point de vue de la démarche,
  au point de vue du contenu des échanges,
  qu'au point de vue du but de la tâche;
- il peut manquer d'indices sur ce que les gens vivent dans le groupe, sur leur motivation,
  sur leurs difficultés,
  sur les résistances des gens,
  sur le rythme de travail des gens,
  sur l'état émotif des participants.

Ce "vécu" d'animateur est ce qui constitue pour lui une de ses ressources à ce moment-là de la vie du groupe. C'est dans son attitude face à ce vécu que se joue son style d'animation. Si l'animateur parvient à ce moment-là à se dire en lui-même: "Actuellement, je ne comprends pas ce qui se passe dans le groupe", il pourra alors s'empêcher de faire, par exemple, un résumé qui ne serait pas approprié dans la situation, et il pourra choisir éventuellement de dire au groupe qu'il ne comprend ce qui se passe, ou, qu'il a perdu de vue le contenu des échanges ou le sens de la tâche, ou la démarche du groupe. Si l'animateur

réalise que sa motivation actuelle est de se "mettre sur la carte", il pourra, là encore, choisir de ne pas proposer une nouvelle façon de procéder et choisira peut-être, au contraire, de communiquer le sentiment qu'il ressent à ce moment-là. L'animateur qui se sent pressé d'aboutir pourra communiquer cet empressement au groupe; cela pourrait bien lui éviter de presser les gens à prendre une décision pour laquelle le groupe n'est pas encore prêt. S'il se sent anxieux, l'animateur pourra choisir d'écouter, sans intervenir, plutôt que de tenter de reformuler ce que les gens disent et alors, probablement, de faire des reformulations qui ne traduisent pas le sens de ce qui est dit par les participants. Plutôt que de choisir de faire une synthèse qui, en définitive, n'aurait pour but que de l'éclairer lui-même, l'animateur peut exprimer au groupe sa propre confusion et ainsi, créer une situation claire, ouverte et par conséquent apte à favoriser un travail plus éclairé de la part de l'ensemble du groupe à ce moment-là. S'il veut s'opposer aux idées d'un participant, l'animateur pourra prendre position au développement plutôt que d'instaurer un tour de table qui rendrait inefficace son adversaire.

On pourrait ainsi multiplier en grand nombre les exemples. Ce qu'il faut retenir de tout ceci, c'est que la plus ou moins grande utilisation de son propre "vécu" occasionne une plus ou moins grande ouverture à la réalité du groupe et achemine vers un style d'animation plus ou moins autoritaire. On pourrait encore dire que la seule façon de changer de style d'animation, c'est d'être le plus possible soi-même. Cela implique que l'animateur est centré sur les personnes, y compris lui-même, plutôt que sur des modèles d'animation, des recettes ou des techniques toutes faites. Cela s'appelle: être congruent.

Institut de formation par le groupe inc.

Réunion de consultation (de cueillette d'information)

I. OBJECTIFS :

- connaître l'opinion de tous — "expression"
- obtenir des informations personnalisées — "personnalisation"
- tester le degré de généralité de l'opinion — "degré de partage"

II. M O Y E N S :

A. - Climat :

- écoute et compréhension : chaleur
- liberté et absence de censure : sécurité
- stimulation et fluidité des échanges

B. - L'animateur :

- évite et empêche) critiques (commentaires) solutions (discussions
- favorise) clarifications) reformulations

) ( ) (cela favorise "l'expression"

- teste le degré d'appropriation (d'appartenance à l'individu qui énonce) de l'opinion ou du sentiment.
- est aux aguets des nuances personnelles et aide à les faire préciser.
- veille à spécifier plutôt qu'à généraliser

) ( ) (cela favorise la "personnalisation"

Institut de formation par le groupe inc.

Réunion de discussion (de réflexion)

I. OBJECTIF :

Approfondir, enrichir et développer la compréhension(la saisie, l'intellection, la préhension) d'un sujet: notion, idée,thème, situation ou phénomène.

II. MOYENS - PROCESSUS :

L'objectif est atteint ...

a) en permettant la clarification des conceptions actuelles,
en voyant ce que les autres pensent,
en faisant contribution des idées qu'on a, même si elles ne sont pas achevées ou même si on n'en est pas sûr,
en mentionnant tant les connaissances que les idées incertaines, les nuances perçues, les interrogations.

b) en saisissant les idées neuves ou inattendues dans le déroulement de la discussion,

c) en organisant le matériel apporté à l'aide d'une catégorisation continuelle des éléments disparates que la discussion génère.

L'animateur se laisse suggérer par les nuances, par les incertitudes et par les oppositions apparentes des catégories qui permettent d'intégrer et de réconcilier les multiples éléments à un niveau d'abstraction supérieur.

Les oppositions apparentes dans les idées émises devraient suggérer à l'animateur que les contextes ou les éléments situationnels desquels ces idées sont issues ont intérêt à être explicités et englobés dans l'effort de "développement de la compréhension" du sujet discuté.

Institut de formation par le groupe inc.

Réunion de prise de décision (poursuite d'un consensus)

I. OBJECTIF :

- adhésion et engagement de tous face à une position donnée

A. position qui se veut satisfaisante : "réponse aux besoins"

B. position qui ne laisse pas de mécontentement, de ressentiment ou de division au sein du groupe : "liquidation des résistances"

II. MOYENS :

A)

L'animation devrait favoriser l'atteinte du niveau (4) i.e. de l'"ici et maintenant".

		échelle de conflits possibles
Niveau I. - niveau du critère autorité - niveau des affirmations et des ultimatum - niveau de la pression due au prestige, ou due à la majorité	I	affirmations, ultimatum.
Niveau II. - niveau de l'argumentation, de la preuve et des faits - niveau de la pression due à l'évidence des faits	II	faits, preuves.
Niveau III. - niveau des valeurs, des principes et des croyances - niveau de la pression due au système de valeurs	III	croyances, valeurs, principes.
Niveau IV. - niveau de l'ici et maintenant - niveau de la "pression" due aux <u>besoins</u> (de croissance et de déficience), aux <u>sentiments</u> (<u>positifs et négatifs</u>), <u>et aux facteurs de réalité</u> impliqués dans la situation actuelle.	IV	sentiments, besoins, implications.

N.B. Le travail de l'animateur sur les "niveaux" peut favoriser l'apparition des besoins dans ce qu'ils ont de personnel et de respectable et dans la possibilité de les satisfaire dans des solutions réalistes (générales ou de compromis) qui tiennent compte des implications immédiates.

B) Note sur le changement

Tout changement peut être conçu comme un processus comportant trois (3) phases :

1 - décristallisation d'une position A

2 - mouvement

3 - cristallisation autour d'une autre position B.

Au niveau du processus de changement qui peut se dérouler lors d'une prise de décision, l'animateur doit investir dans la verbalisation ou l'expression des résistances rationnelles et/ou affectives impliquées dans la décristallisation, le mouvement et la cristallisation, i.e. dans le passage de A à B.

Cela a pour but de réaliser un des objectifs de la prise de décision, à savoir: la liquidation des résistances.

Institut de formation par le groupe inc.

Réunion de solution de problème

I. OBJECTIFS :

- s'engager face à une solution ...	:	"décision"
- ... dont toutes les implications ont été sous-pesées ...	:	"évaluation"
- ... solution choisie parmi d'autres ..	:	"élaboration de solutions possibles"
- ... en réponse à un problème bien explicité	:	"définition du problème"

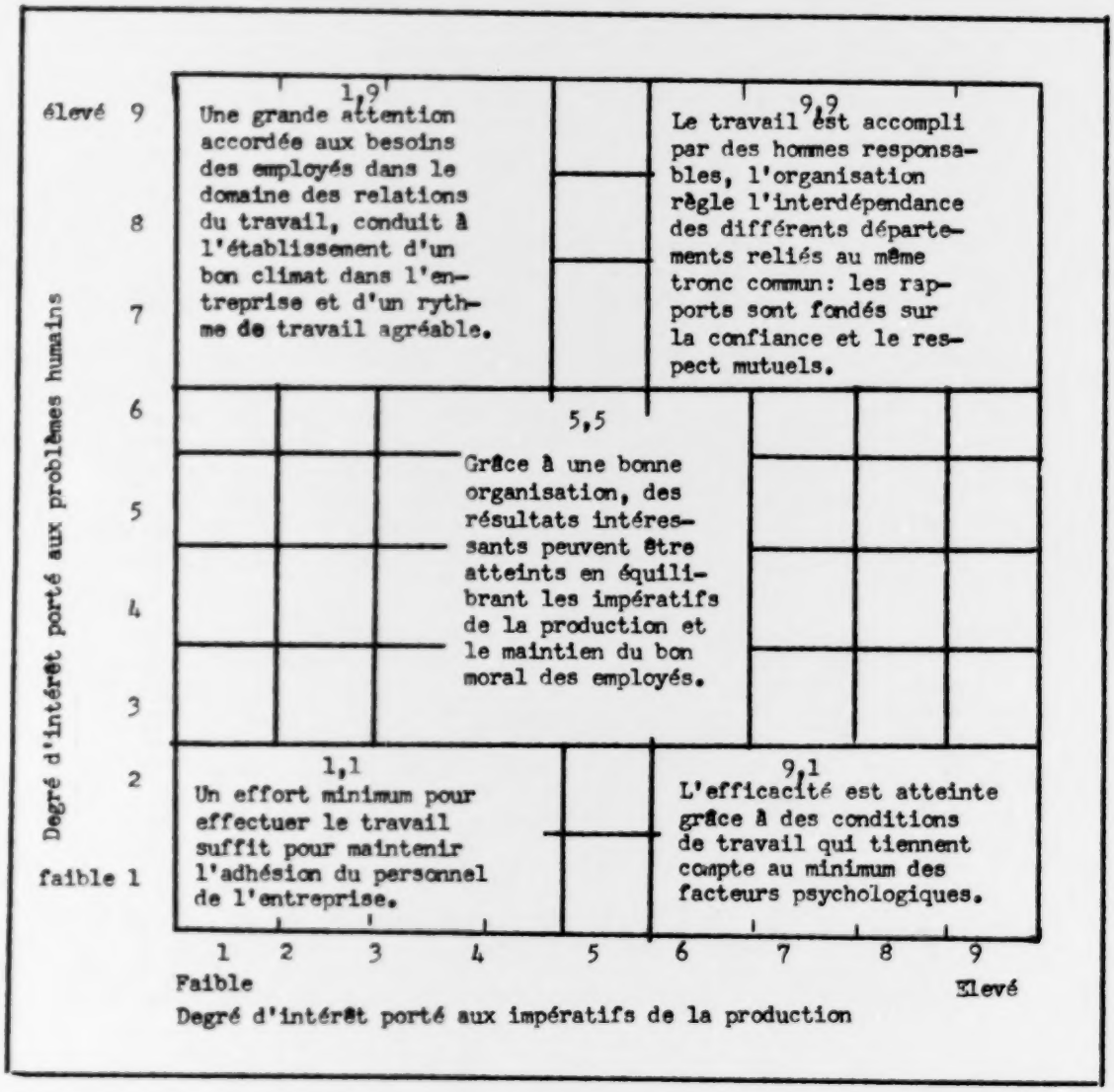
II. MOYENS :

L'animateur veille à ce que les participants poursuivent un processus rationnel de solution de problème.

Voici les quatre (4) phases principales de ce processus.

N.B. Les phases V et VI relèvent plus directement de l'exécution.

LA GRILLE


1,9
Une grande attention accordée aux besoins des employés dans le domaine des relations du travail, conduit à l'établissement d'un bon climat dans l'entreprise et d'un rythme de travail agréable.
9,9
Le travail est accompli par des hommes responsables, l'organisation règle l'interdépendance des différents départements reliés au même tronc commun: les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuels.
5,5
Grâce à une bonne organisation, des résultats intéressants peuvent être atteints en équilibrant les impératifs de la production et le maintien du bon moral des employés.
1,1
Un effort minimum pour effectuer le travail suffit pour maintenir l'adhésion du personnel de l'entreprise.
9,1
L'efficacité est atteinte grâce à des conditions de travail qui tiennent compte au minimum des facteurs psychologiques.
élevé 9
8
7
6
5
4
3
2
faible 1
Degré d'intérêt porté aux problèmes humains
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Faible
Elevé
Degré d'intérêt porté aux impératifs de la production

Groupe de travail et animation

Nous écrivons au début de cet ouvrage que celui-ci constitue d'abord et avant tout un témoignage, dans lequel trois psychologues décrivent une expérience vécue pendant vingt-deux semaines dans une classe d'adultes. Le lecteur se pose sans doute plusieurs questions en regard de certains principes, notions ou techniques mentionnés dans les pages précédentes. Ce dernier chapitre a pour but d'apporter quelques explications sur notre conception du groupe de travail et de l'animation. Il apportera peut-être, du même coup, quelques réponses aux questions suscitées par la lecture de cet ouvrage.

Pour commencer, d'aucuns sont sans doute enclins, en entendant parler de la dynamique des groupes, à penser au groupe de sensibilisation ("Training-Group"), qui est une technique de formation en relations humaines. La dynamique des groupes est "la science des petits groupes": elle comprend l'ensemble des connaissances et des théories sur les petits groupes, de même que les méthodes et techniques utilisées par les psychologues sociaux, dans leurs travaux avec les groupes restreints. Il ne faut pas la confondre avec les sessions de formation en relations humaines, qui appliquent certaines de ces données et techniques, dont le groupe de sensibilisation, dans le but d'aider les participants à se sensibiliser aux phénomènes de groupe et à développer leurs habiletés dans le domaine des relations interpersonnelles.

Même si elles étaient pour la plupart issues ou inférées de la dynamique des groupes, nos méthodes de travail, dans cette expérience, différaient du groupe de sensibilisation sous un aspect important. Tandis que le groupe de sensibilisation offre un minimum de structure à ses participants et que ceux-ci n'ont aucune tâche précise à remplir, notre classe constituait, au contraire, un groupe de travail dans lequel la plupart des situations étaient structurées, soit par les animateurs soit par le groupe lui-même, en fonction de diverses tâches.

Cette distinction ne signifie pas que le groupe de travail ne se prête pas occasionnellement à des apprentissages semblables à ceux que stimule le groupe de sensibilisation. Ainsi, le groupe de travail offre aux participants des situations, structurées à des degrés divers,

dans lesquelles ils peuvent réaliser des apprentissages scolaires et culturels mais aussi, à cause de la situation de groupe elle-même, des apprentissages personnels et interpersonnels. Le groupe de travail accomplit des tâches, scolaires ou autres, qui sont des sources d'apprentissage mais il comporte aussi d'autres dimensions qui sont également des occasions d'apprendre. Lorsque le groupe organise ses activités, les planifie et les exécute, il offre à chacun la possibilité de parcourir une démarche qui, elle aussi, en soi, est une source d'apprentissage. Le groupe de travail fournit également l'occasion aux participants d'examiner leurs modes de participation et de les modifier s'ils le désirent. Dans le contexte d'une classe, il peut permettre aux étudiants d'observer les effets de leurs comportements sur les autres participants, d'expérimenter de nouvelles conduites et de les intégrer à leur personnalité. Dans certaines conditions, il permet aussi à chacun d'explorer, de clarifier et de renforcer les liens qu'il établit avec les autres membres du groupe. Il reste, cependant, que ce qui caractérise surtout le groupe de travail, ce sont les tâches qu'il accomplit ainsi que l'équilibre qu'il maintient entre son efficacité au plan de la tâche et la solidarité qui unit ses membres. Nous reviendrons plus loin sur cette notion d'équilibre.

Il faut ajouter à ce qui précède que peu importe son activité, le groupe de travail peut toujours comporter, dans le contexte d'une classe, deux sources d'apprentissage. En effet, le processus et le contenu peuvent tous deux stimuler des apprentissages. Par exemple, l'étudiant peut apprendre une technique pour résoudre un problème : il s'agit alors d'un contenu. Il peut aussi prendre conscience de sa façon d'apprendre cette technique et mieux articuler sa démarche d'apprentissage: c'est alors le processus qui est la source d'apprentissage. La conjugaison de ces deux sources et leur utilisation dans la classe facilite la réalisation de toutes sortes d'apprentissages. Elle offre notamment aux étudiants l'occasion d'apprendre à apprendre.

Apprendre à apprendre

Nous soulignons dans la première partie de cet ouvrage l'importance que les étudiants puissent réaliser des apprentissages significatifs, c'est-à-dire des apprentissages qui répondent à leurs besoins et même les transforment. Ces apprentissages peuvent être de natures di-

verses. Ainsi, ceux qu'on qualifie de scolaires peuvent s'avérer significatifs, à la condition qu'ils répondent aux besoins des étudiants, soient importants pour eux et leur soient utiles. Prenons un exemple. Si le professeur essaie d'enseigner à ses étudiants la règle de l'accord des participes passés avec l'auxiliaire "avoir" parce qu'il est rendu à ce point dans le programme de français, il est possible que cette règle réponde aux besoins de certains étudiants, qui sont vivement intéressés à la connaître et y voient une application dans leur vie quotidienne. Ces étudiants apprendront sans doute la règle. Cependant, en procédant de cette façon, le professeur risque fort, la plupart du temps, de n'atteindre qu'un petit nombre d'étudiants à la fois. Si par ailleurs, en réalisant un travail en groupe, en équipe ou individuellement,les étudiants valorisent, à cause d'un rapport à préparer ou d'une lettre à rédiger, que "tel" participe passé avec l'auxiliaire "avoir" soit écrit correctement, la connaissance de la règle devient pour eux quelque chose de fonctionnel, d'important et de significatif. Ainsi, lorsque les situations de groupe sont trop structurées par les professeurs, aux plans du processus et du contenu, l'enseignement dispensé risque de ne pas répondre aux besoins de la plupart des étudiants. Par contre, l'expérience nous montre que si le processus est trop peu structuré, si les étudiants sont plongés dans des situations où ils doivent eux-mêmes structurer les situations d'apprentissage, il leur est extrêmement difficile de le faire. Il ne faut pas perdre de vue que ces gens reviennent en classe après avoir laissé les études pendant un certain nombre d'années. Ils s'attendent à recevoir un enseignement semblable à celui qu'ils ont déjà connu et ils se sont préparés, pour la plupart, à remédier aux échecs qu'ils ont subis à l'école. Nous croyons, à la lumière de notre expérience, que le processus de travail du groupe doit souvent être structuré dans une certaine mesure. S'il l'est trop, l'éventail des besoins qu'il peut satisfaire devient trop restreint. Il doit néanmoins l'être assez pour que les étudiants puissent réaliser des apprentissages qui ne sont pas, sauf en de rares occasions, identiques pour tout le monde au même moment. Dans la même situation, pendant qu'un étudiant s'initie à l'application d'une règle de grammaire, un autre enrichit son vocabulaire, un troisième apprend à mieux participer aux travaux du groupe ou un autre, enfin, prend conscience des liens qu'il a établis avec ses confrères.

L'expression "apprendre à apprendre" dépasse la simple acquisition de connaissances. Elle implique des prises de conscience et souvent même des modifications dans la façon d'apprendre, d'interagir avec autrui ou de résoudre des problèmes. Ce type d'apprentissage devient accessible principalement par l'analyse du processus. Ainsi, l'évaluation qui suit une activité ou une expérience de groupe aboutit à une synthèse des connaissances acquises ou des solutions apportées aux problèmes mais elle est aussi, pour chacun, l'occasion de prendre conscience de sa façon d'acquérir ces connaissances ou de résoudre ces problèmes. De plus, l'analyse du processus, de la démarche suivie par le groupe ou l'individu, permet à chacun de se mieux connaître, de saisir davantage ses besoins et de déterminer les moyens propres à satisfaire ces derniers. Dans cette perspective, les activités dites d'organisation ou de planification, les discussions sur les interactions au sein du groupe, les échanges sur des sujets d'intérêt commun et bien d'autres situations constituent tous des occasions d'apprendre à apprendre.

Aussi, notre groupe a accompli diverses tâches qui ne visaient qu'à améliorer le rendement ou la participation de chacun aux travaux du groupe ou des équipes. Dans ces tâches, les étudiants avaient l'occasion de s'initier aux rôles d'animateur ou de secrétaire dans un groupe, ou encore d'examiner leurs modes de participation. La présence d'observateurs,choisis parmi les membres du groupe, facilitait l'analyse du processus ainsi que les échanges d'impressions et de commentaires sur la participation de chacun.

En résumé, les apprentissages effectués par les étudiants peuvent s'avérer significatifs à des degrés et des niveaux divers. Il peut s'agir pour eux d'acquérir des connaissances sur divers sujets,y compris sur eux-mêmes et sur les autres membres du groupe, ou d'articuler leurs propres démarches d'apprentissage. L'accent mis sur le processus et le contenu, simultanément ou à des moments différents, facilite l'accès à ces deux voies d'apprentissage.

Equilibre tâche-interactions *

Le groupe accomplit des tâches scolaires ou autres, s'interroge sur la participation de chacun, essaie de régler les conflits qui se manifestent, connaît des moments de détente, se crée des normes ou les remet en question, organise des ateliers, enfin vit des moments de joie et de tristesse. Ces phénomènes se produisent ou sont provoqués, soit par les animateurs, soit par les participants eux-mêmes, en vertu du principe de l'équilibre entre la tâche et les interactions.

Ce principe est simple : un groupe ne peut travailler de façon vraiment efficace qu'à certaines conditions liées au climat socio-émotif qui y règne et que nous désignons sous le terme "interactions". Plus la cohésion du groupe et la solidarité entre ses membres sont fortes, plus ce groupe peut travailler de façon efficace à des tâches d'intérêt commun.

Il est arrivé fréquemment dans notre groupe, pendant l'accomplissement de tâches scolaires que plusieurs étudiants éprouvaient beaucoup d'insatisfaction. Le niveau d'écoute était bas et les étudiants avaient l'impression de ne rien apprendre. Diverses possibilités s'offraient au groupe dans ces moments. Il pouvait notamment essayer de poursuivre tant bien que mal son activité, se fixer d'autres tâches ou encore explorer ses insatisfactions. Les animateurs encourageaient souvent cette dernière possibilité pour deux raisons:1)Cette exploration rétablissait un certain équilibre entre la "tâche" et les "interactions" et, plus conscients de ce qu'ils ressentaient, les étudiants pouvaient ensuite se fixer des tâches pour lesquelles ils étaient plus réceptifs; 2)cette exploration était elle-même une source d'apprentissage pour plusieurs membres du groupe.

* Dans la deuxième partie de "Leadership, autorité et animation de groupe "(1968), Tellier et Tessier décrivent, à l'instar de plusieurs auteurs, la "tâche" et les "interactions" comme deux dimensions fondamentales de la vie d'un groupe. Ils y décrivent aussi les comportements caractéristiques des leaders en fonction de ces deux dimensions.

Il ne faut pas en conclure qu'il faille explorer chaque difficulté que le groupe rencontre dans l'accomplissement d'une tâche. Souvent, il peut continuer à travailler d'une façon efficace et les difficultés qui le confrontent se résorbent ou en tout cas, n'entravent pas le travail du groupe de façon sensible. C'est lorsqu'il y a déséquilibre entre les deux dimensions (tâche et interactions) et qu'il n'est plus fonctionnel de travailler au niveau de la tâche qu'une exploration des interactions s'impose souvent. Par contre, puisque le groupe de travail se définit surtout par son efficacité au plan de la tâche, l'objectif visé, lors de l'exploration, ne consiste pas à régler tous les problèmes socio-émotifs qui confrontent le groupe, mais à rétablir un climat propice au travail.

Nous ne connaissons pas de critère qui nous indiquerait quand il est nécessaire de se pencher sur les interactions plutôt que sur la tâche ou vice-versa. Dans la classe, c'est l'expérience personnelle, à la suite d'un certain nombre de tâtonnements, qui nous facilitait le passage d'un ordre de préoccupations à un autre. D'ailleurs, au fur et à mesure que le groupe évoluait, ce sont les étudiants eux-mêmes qui, de plus en plus, déterminaient la dimension à aborder.

L'exploration des interactions ne constitue pas la seule solution aux problèmes qui empêchent le groupe de fonctionner de façon efficace au plan de la tâche. Il suffit souvent de modifier la structure de travail pour que, de nouveau, l'accent puisse être mis sur la tâche. Le passage du travail de groupe à celui en équipes constitue une manière de structurer différemment la situation. Lors de l'accomplissement des tâches scolaires, il s'avérait souvent nécessaire, durant l'expérience, d'alterner de l'un à l'autre. Parfois, lorsque nous travaillions en groupe, les demandes individuelles devenaient si intenses (pour obtenir des explications, vérifier des réponses ou encore exprimer des opinions) que la situation de groupe ne parvenait plus à les satisfaire. Souvent, alors, nous recourions au travail en équipe, après avoir défini en groupe des tâches communes. Dans les équipes, chacun pouvait s'exprimer, formuler ses demandes et requérir la présence d'un animateur pour un certain temps, lorsque cela s'avérait nécessaire.

Le travail d'équipes était toutefois toujours suivi d'une mise en commun, où un membre de chaque équipe faisait rapport au reste du groupe du travail accompli, des difficultés rencontrées et de la démarche parcourue. L'analyse du processus et du contenu se faisait la plupart du temps à l'occasion de ces mises en commun et nous mettions l'accent sur l'un, l'autre ou les deux à la fois, selon l'importance accordée à chacun par le groupe à ce moment.

Modifier la structure au cours d'un atelier devenait souvent nécessaire à cause de la rivalité vécue au sein du groupe. Cette rivalité se manifestait surtout dans les ateliers de mathématiques et de français. Elle était courante en mathématiques. Lorsque nous travaillions en groupe, la plupart des étudiants étaient incapables de coopérer pour résoudre les problèmes et se concentrer sur leurs démarches. Leur rivalité les stimulait à chercher des réponses et à les vérifier immédiatement, peu importe la technique adoptée ou la démarche poursuivie. L'exploration de cette rivalité s'avérait peu fonctionnelle, la plupart du temps, car les étudiants étaient trop anxieux face aux mathématiques et se refusaient à voir dans certaines de leurs difficultés un problème au niveau des interactions. Par contre, les principaux noyaux de rivalité étaient habituellement défaits, lors de la constitution des équipes(les rivaux ne se choisissaient pas mutuellement), les étudiants coopéraient plus facilement et se concentraient davantage sur leurs démarches,au lieu de ne chercher que des réponses.

Solution de problèmes et prise de décisions

Une partie importante de la vie de notre groupe, comme de tout groupe d'ailleurs, était consacrée à résoudre des problèmes de toutes sortes et à prendre des décisions. Ce type d'activités est décrit au deuxième chapitre, sous le titre "Organisation". Le tableau 22 décrit les principales étapes parcourues à l'occasion de ces activités, la structure de travail généralement adoptée et, pour chaque étape, les principaux types d'interventions (toutefois pas exclusifs) que peuvent utiliser les animateurs. Il va sans dire qu'il s'agit là d'un tableau sommaire, qui n'a pour but que d'expliquer certains aspects de notre expérience, et non de fournir une compréhension exhaustive des processus de résolution de problèmes et de prise de décisions. D'ailleurs, la démarche exposée dans ce tableau se retrouve chez plusieurs auteurs, souvent de façon plus élaborée.

La première étape consiste à recueillir le plus d'informations possible sur le problème abordé. Il faut définir ce dernier, en décrire les diverses dimensions et leur importance, puis vérifier les informations qui paraissent contradictoires. Ces informations peuvent être de divers ordres : il peut s'agir de faits objectifs, reconnus valides par tous, ou de faits subjectifs comme les sentiments ressentis par les membres du groupe en regard du problème énoncé. Les membres d'un groupe éprouvent souvent la tentation d'escamoter cette étape et,dès le problème énoncé,énumèrent déjà quelques solutions. Certains demandent parfois déjà, à cette étape, que le groupe prenne le vote sur une proposition. Le rôle de l'animateur, à cette étape, consiste surtout à encourager l'expression de toutes les informations disponibles, d'aider le groupe à s'assurer de leur véracité et de voir à ce qu'il n'escamote pas cette partie du processus. *

Une fois le problème posé et ses divers aspects mis à jour, le groupe énumère toutes les solutions possibles, qu'un participant ou un animateur note au tableau, à la vue de tous. Habituellement, la façon la plus efficace de franchir cette étape consiste à imaginer toutes les possibilités de solutions en évitant toute censure ou critique. Ceci a pour but de favoriser l'expression créatrice des membres du groupe. A cette étape, l'animateur encourage l'expression de tous les participants et communique fréquemment des synthèses, afin de stimuler davantage les membres du groupe à faire des associations autour des idées déjà émises.

Ensuite, le groupe évalue chaque solution en fonction de son degré de congruité avec le problème décrit, de son adéquacité à résoudre le problème et des conséquences qu'elle peut entraîner. On se pose donc diverses questions : Y a-t-il un lien direct entre toutes les dimensions du problème et la solution proposée ? Cette solution résout-elle complètement le problème ? Si non, dans quelle mesure y apporte-t-elle une réponse ? Est-elle réaliste ? Quelles conséquences entraînerait cette solution si elle était adoptée? etc... Cette étape aussi, bien que très importante, est souvent escamotée par les membres

* Nous fournissons davantage d'explications, plus loin,au sujet des rôles et des interventions de l'animateur d'un groupe de travail.

du groupe qui, après avoir énuméré quelques possibilités, prennent le vote et se prononcent en majorité pour l'une d'elles. C'est souvent pour cette raison que certaines décisions sont difficilement applicables ou contestées lorsqu'elles sont appliquées. Pour une plus grande efficacité, le processus de prise de décision ou de résolution de problème doit viser au consensus, autant que faire se peut.

Après avoir évalué chaque possibilité, le groupe ordonne toutes les solutions par ordre d'importance, selon les trois dimensions envisagées : congruité, adéquacité et conséquences prévues. A cette étape comme aux précédentes, si ce travail se fait en équipes, il y a ensuite une mise en commun et chaque liste est inscrite au tableau. L'animateur doit aider le groupe à se structurer, à se déterminer, et il doit favoriser la synthèse de toutes les données recueillies jusqu'à présent. Il faut noter que les étapes ne sont jamais accomplies parfaitement et qu'il faut souvent retourner aux étapes antérieures. Ainsi, il arrive qu'à la deuxième ou à la troisième étape, on découvre des informations qui n'avaient pas été émises à la première. Il importe de les ajouter aux autres.

Après avoir pris connaissance de la liste des propositions, ordonnées selon les critères mentionnés plus haut, le groupe doit prendre une décision : adopter l'une ou plusieurs des solutions proposées. Il semble que les groupes recourent trop fréquemment au scrutin, au lieu d'essayer de parvenir à un consensus. Il est évident qu'une décision s'exécute plus facilement si elle a été prise à l'unanimité que s'il y a eu dissidence à son sujet. La principale tâche de l'animateur, à cette étape, consiste donc à aider le groupe à parvenir à ce consensus. Le vote majoritaire doit, autant que possible, demeurer une mesure de dernier ressort, lorsque le groupe ne peut réaliser l'unanimité et doit prendre d'urgence une décision.

Si la décision prise par le groupe implique des actions, celles-ci doivent être préparées : il faut prévoir les étapes et les échéances, fixer et distribuer des tâches. Cette étape se réalise d'autant plus facilement que les participants se sont engagés à l'égard de la décision. La distribution des tâches s'avère particulièrement importante, à cette étape, et le groupe doit aider à chacun à organiser et à structurer son travail. Il faut préciser des tâches individuelles ou d'équipes et mettre sur pied des mécanismes d'évaluation ou de contrôle. Les participants qui acceptent des tâches s'engagent face au groupe, qui devient le lieu de contrôle lorsque chacun rend compte de son mandat, durant ou après l'action. Les anima-

teurs aident donc le groupe à prévoir tous les aspects de l'action, y compris le contrôle de l'opération, de sa portée et de son efficacité.

Une fois l'action exécutée, le groupe évalue l'ensemble de l'opération. En plus d'être une source d'apprentissage, cette activité permet au groupe de recueillir des informations très utiles pour d'autres actions du genre. L'évaluation se fait tant en regard du contenu (ce que nous avons dit, décidé et fait) que du processus(comment nous l'avons dit, décidé et fait). L'un des aspects les plus importants de l'animation, à ce moment, consiste à favoriser les échanges d'impressions et de commentaires (feedback). Nous ne saurions trop insister sur l'importance de cette évaluation (que nous appelions "auto-évaluation" en classe), qui peut d'ailleurs être faite au terme de chaque activité de groupe. En plus d'être une occasion d'apprentissage, comme nous l'avons déjà souligné, l'évaluation permet à chacun d'intégrer son vécu et d'y attacher une signification personnelle.

Nous avons dit l'importance que revêtent habituellement, pour tout groupe, les processus de solution de problèmes et de prise de décisions. C'est pourquoi nous avons essayé d'en écrire, de façon sommaire mais systématique, les principales étapes. Il va sans dire,cependant, que ces étapes ne se déroulent à peu près jamais de façon aussi systématique dans la réalité. En plus de confondre ou de sauter des étapes, le groupe se confronte souvent à plusieurs problèmes en même temps ou à des conflits internes qui l'empêchent de travailler de façon efficace. C'est souvent l'animateur qui, par ses interventions, aide le groupe à rétablir l'équilibre entre la tâche et les interactions ou à continuer son travail de façon plus efficace. Nous nous sommes peu souciés, jusqu'à présent, de décrire les divers comportements de l'animateur. Ils font l'objet de notre dernier propos.

Comportements de l'animateur

Les diverses situations que connaît un groupe de travail, qu'il s'agisse d'une classe ou de tout groupe qui doit organiser et accomplir des tâches, résoudre des problèmes ou prendre des décisions, exigent que

l'animateur adopte divers comportements, que nous pouvons grouper dans cinq catégories d'interventions :

1) Refléter

2) Faire des synthèses

3) Poser des questions qui aident le groupe à se déterminer

4) Structurer

5) Communiquer des feedback .

L'animateur doit choisir le type d'interventions qui lui apparaît le plus adéquat dans chaque situation. Il va sans dire que l'utilisation de ces types d'interventions, qui constituent un répertoire à la disposition de l'animateur d'un groupe de travail, varie non seulement avec les situations, mais également selon la personnalité même de l'animateur. Nous reviendrons sur cette question après avoir décrit les cinq catégories d'interventions.

Refléter :

La description des interventions de cette catégorie s'inspire de la théorie de Carl Rogers (1962,1964,1966,1967). En utilisant le reflet, l'animateur veut être, à un moment donné, une sorte de miroir d'une partie de l'expérience du groupe, ou d'une partie de l'expérience d'un ou de plusieurs participants. De cette façon, il cherche à s'assurer d'avoir bien compris et à communiquer cette compréhension. Il contribue ainsi à clarifier ce que disent un ou plusieurs participants en leur fournissant l'occasion de confirmer ou de corriger sa perception de leur communication, ce qui permet également aux autres membres du groupe de modifier leurs perceptions s'il y a lieu.

L'animateur ne reflète pas seulement le contenu verbal de l'expérience individuelle ou de groupe: "Charles, tu ne sembles pas d'accord avec ce que dit Anne "; ou "Michel, tu parais t'ennuyer"; ou encore :

"Plusieurs ne semblent pas vouloir travailler ce matin". L'animateur peut aussi refléter divers courants qu'il perçoit dans le groupe : "Certains semblent d'accord avec Paul et d'autres pas"; ou: "Certains aimeraient qu'on aborde tout de suite le problème de la bibliothèque et d'autres préféreraient qu'on attende à demain".

L'animateur utilise ces diverses interventions à des moments différents, selon que le groupe est surtout préoccupé par l'accomplissement d'une tâche (dans ce cas, l'animateur résume et contribue à clarifier ce qui est dit) ou par l'exploration des interactions(l'animateur reflète les sentiments ou l'atmosphère qui règne dans le groupe).

Les diverses interventions groupées dans cette catégorie nous paraissent reliées à une habileté générale : la compréhension empathique. Il s'agit de la capacité de comprendre la réalité d'autrui comme celui-ci la voit et la ressent, sans perdre de vue sa propre façon de voir et de ressentir la réalité. C'est en somme voir la réalité avec les yeux de l'autre tout en continuant à la voir avec les siens.

Faire des synthèses :

Cette catégorie comprend les interventions qui visent à communiquer une synthèse de l'expérience du groupe ou d'une partie de celui-ci,en regard du processus et/ou du contenu de cette expérience. L'animateur reçoit diverses informations du groupe : le contenu verbal, les manifestations non-verbales, l'atmosphère de travail, les sentiments qu'il croit percevoir dans le groupe ainsi que ses propres idées ou sentiments. Aux moments qu'il juge opportuns, il communique, parmi toutes ces informations, celles qui lui paraissent le plus appropriées et le plus utiles pour le groupe. C'est souvent cette synthèse qui permettra au groupe de faire le point, de "diagnostiquer" sa situation et de poursuivre son travail avec le plus grand nombre possible d'informations à sa disposition. Ce type d'interventions exige que l'animateur puisse mémoriser ce qui se dit, distinguer les divers niveaux de discussion ou d'interaction, lier les ressemblances et délier les différences, et demeurer attentif aux manifestations non-verbales ainsi qu'à sa propre expérience.

Poser des questions qui aident le groupe à se déterminer

L'animateur aide le groupe à se déterminer en lui posant des questions comme: Que fait-on maintenant ?", "Qui va aller recueillir ces informations ?", "Quand ?", "Où?", "De quels types d'informations avons-nous besoin ?", etc.. L'animateur peut également rappeler au groupe certaines de ses décisions, ou encore souligner l'heure ou les échéances déjà fixées. Ce sont souvent ces interventions qui empêchent le groupe de "tourner en rond".

Il importe toutefois de souligner que ces interventions visent à aider le groupe à se prendre davantage en main et à travailler de façon plus efficace et non pas à le mettre sous la direction de l'animateur. Il appartient à ce dernier de distinguer les interventions qui favorisent l'auto-détermination du groupe de celles qui lui conféreraient un leadership exclusif dans le groupe. D'ailleurs, les participants font aussi eux-mêmes des interventions ou posent des questions qui, relevées par l'animateur, peuvent aider le groupe à se déterminer davantage.

Structurer

L'animateur peut structurer certaines situations de groupe en donnant des informations ou en formulant des propositions quant au processus et au contenu. Exemples : "Je vous signale que le directeur de l'école a demandé que la classe soit libérée demain"; ou: "Je propose que nous poursuivions cette discussion en équipes pour une quinzaine de minutes"; ou encore: "Je suggère que nous discutions davantage des diverses solutions possibles avant de prendre une décision".

Il faut pouvoir distinguer "structurer" de "diriger". L'animateur qui encourage l'auto-détermination du groupe n'impose pas; il formule des propositions que le groupe évalue et accepte ou refuse, selon qu'elles le satisfont ou pas. Lorsque le groupe doit prendre une décision, l'animateur peut souvent l'aider en posant des questions ou en structurant certaines situations. Il faut noter qu'avant de structurer ou poser des

questions, l'animateur fait la plupart du temps un reflet ou une synthèse: "Nous discutons depuis dix minutes des trois propositions suivantes ..."(reflet); N'y aurait-il pas lieu de discuter de ces propositions successivement ?" (suggestion visant à structurer la situation). Lorsque l'animateur communique sa perception de la situation et formule une proposition, il fournit l'occasion aux participants de communiquer leurs perceptions (analogues ou différentes) de la situation et d'accepter ou refuser sa proposition. Le groupe peut donc critiquer les propositions de l'animateur et en formuler d'autres qui lui paraissent plus adéquates.

Communiquer des feedback

Le feedback comprend les interventions auxquelles nous faisons parfois allusion, dans cet ouvrage, en parlant des "impressions" ou des "commentaires". Il existe diverses sortes de feedback . L'une consiste à communiquer la perception qu'on a du comportement d'un ou de plusieurs participants: "Tu me parais en désaccord avec Johanne à chaque fois qu'elle intervient". Une autre façon de communiquer un feedback consiste à décrire les sentiments qu'on éprouve face au comportement d'un ou de plusieurs participants. Ce feedback peut être positif ("J'aime ta façon d'intervenir dans le groupe") ou négatif ("Tu me fâches lorsque tu me coupes la parole"). Ces deux sortes de feedback s'opposent à un troisième, qui constitue une évluation ou une condamnation de l'autre ou de son comportement: "Tu es un imbécile"; ou: "Tu as tort"; ou encore : "Tu fais mal de penser que ...". Les deux premiers types de feedback visent à communiquer une perception ou une réaction personnelle et, la plupart du temps, n'amènent pas la personne à se sentir dépréciée ou accusée. Cependant, le feedback exige toujours beaucoup de circonspection de la part de l'animateur car il risque de provoquer des réactions défensives, même si ce feedback ne consiste qu'en la communication de perceptions ou de réactions personnelles. La plupart du temps, les participants ne sont pas habitués à se communiquer mutuellement des perceptions ou des réactions personnelles. Aussi, l'animateur est souvent perçu comme une figure très importante par les membres du groupe. Les feedback qu'il communique risquent d'avoir plus de poids qu'il ne le voudrait. Dans cette perspective, l'animateur doit prévoir

que ses interventions peuvent être interprétées de diverses façons. Il importe donc qu'il sache comment ses feedback sont compris et quelles réactions ils provoquent. Utilisé ainsi avec circonspection, le feedback peut constituer un moyen de communication très précieux pour le groupe, tant au plan de la tâche que des interactions, et devenir ainsi pour chacun une façon de se mieux connaître.

Conclusion

La capacité d'utiliser les cinq types d'interventions que nous venons de décrire nous paraît constituer une ressource très importante, sinon essentielle, pour l'animateur "démocratique" ou "non-directif" d'un groupe de travail. *

* Dans "Leadership, autorité et animation de groupe" (1968), Tellier et Tessier décrivent deux typologies de styles d'autorité: la première proposée par Lewin, Lippitt et White (démocratique, autocratique et laissez-faire), la seconde inspirée de la pensée de Carl Rogers (centrée sur le groupe ou non-directif et centrée sur le meneur ou directif). Ces typologies s'appliquent à l'animation. "La description du meneur démocratique insiste surtout sur les fonctions ou les rôles qu'exercent un tel meneur (ex. toutes les politiques donnent lieu à des discussions et des décisions de groupe), tandis que la description du meneur centrée sur le groupe insiste plus particulièrement sur les valeurs et les attitudes intérieures impliquées dans ce style de leadership (ex. ils font confiance aux ressources du groupe et des individus qui le composent). Alors que la première description fait surtout appel à des techniques, l'autre fait surtout appel à des valeurs qui président à l'emploi de ces techniques ou des façons de procéder du meneur. Les deux modèles sont alors interdépendants et dans la pratique, il est difficile de les isoler. En effet, un meneur démocratique ne peut pas favoriser les décisions du groupe s'il ne fait pas confiance aux ressources du groupe. De la même manière, un animateur qui croit aux ressources d'un groupe ne peut que favoriser la discussion, l'élaboration de solutions et la prise de décision en groupe"(p.65).

L'efficacité de leur utilisation, en regard de l'accomplissement de tâches, de la résolution de problèmes, de la prise de décision et même de l'auto-détermination du groupe, nous paraît toutefois conditionnée par divers facteurs, dont la situation, le contexte et la façon dont elles sont utilisées.

Il semble que la popularité croissante des modèles d'animation "centrée sur le groupe ou non-directif" et "démocratique" ait souvent favorisé dans plusieurs groupes surtout deux types d'interventions: le reflet et la synthèse. Structurer, poser des questions qui aident le groupe à se déterminer et communiquer des feedback seraient souvent perçus, dans les groupes qui s'inspirent des modèles "démocratique" ou "non-directif", comme des interventions de style "autocratique" ou "directif".

Il est fort probable que l'ensemble des interventions d'un animateur reflète ses attitudes, ses valeurs et sa personnalité même. Nous ne pouvons toutefois affirmer qu'un animateur est non-directif parce qu'il utilise le reflet ou qu'il est directif parce qu'il structure certaines situations de groupe. Le style de l'animateur ne s'infère pas à partir d'interventions isolées mais se dégage de l'ensemble de ses interventions, compte tenu de la façon dont elles sont utilisées ainsi que des situations et des contextes dans lesquels elles le sont. En d'autres mots, les cinq types d'interventions décrits plus haut peuvent être utilisés autant par les animateurs non-directifs que par les directifs (ceux-ci,cependant, tendront plus à imposer qu'à proposer). S'il structure certaines situations ou pose des questions qui aident le groupe à se déterminer, l'animateur non-directif ne devient pas directif pour autant. De même, l'animateur directif ne devient pas non-directif en faisant des reflets dans le groupe. C'est seulement l'ensemble des interventions d'un animateur, compte tenu de tous les facteurs situationnels, qui reflète ses attitudes de base, ses valeurs et sa conception des relations humaines. C'est cet ensemble qui caractérise son style et le définit comme animateur démocratique, autocratique ou laissez-faire, centré sur le groupe ou centré sur ses propres prérogatives.

TABLEAU 22 : PRINCIPALES ETAPES D'UN PROCESSUS DE RESOLUTION DE PROBLEMES OU DE PRISE DE DECISIONS.

Démarche	Description	Structure de travail	Principaux types d'interventions des animateurs
I. Définition du problème	Mise en commun de toutes les informations	+ G ou ++ E et G	Refléter Faire des synthèses Poser des questions qui aident le groupe à se déterminer Structurer
II. Enumération des solutions possibles	Préciser les objectifs et énumérer toutes les solutions possibles	G ou E et G	Refléter Faire des synthèses Poser des questions qui aident le groupe à se déterminer
III. Evaluation des solutions et établissement de priorités	Evaluation de chaque solution en fonction : 1) de sa congruité avec le problème 2) de son adéquacité à résoudre le problème 3) de ses conséquences possibles Etablissement d'un ordre de solutions selon ces critères	G ou E et G	Structurer Faire des synthèses Poser des questions qui aident le groupe à se déterminer
IV. Prise de décisions	Le groupe réalise si possible un consensus sur les solutions à adopter	G	Poser des questions qui aident le groupe à se déterminer Faire des synthèses Structurer Refléter

Démarche	Description	Structure de travail	Principaux types d'interventions des animateurs
V. Exécution de la décision			
a) Préparation de l'action	Préciser les objectifs de l'action, déterminer et répartir des tâches, fixer des échéances, préciser des modes de contrôle.	G	Poser des questions qui aident le groupe à se déterminer Structurer Faire des synthèses Communiquer des feedback
b) Exécution de l'action	Accomplissement des tâches, rédaction de rapports, etc.	G ou E ou +++ I	Structurer Poser des questions qui aident le groupe à se déterminer
VI. Evaluation de l'ensemble + Groupe ++ Equipes +++ Individus	Evaluation de la décision et de l'action, en fonction des objectifs et des problèmes.	G	Faire des synthèses. Communiquer des feedback Refléter

L'Animation, c'est quoi ?

Extrait du document "Vieillir, c'est quoi"
Télé-Université - Ministère des Affaires Sociales - Association des Centres d'Accueil du Québec - Novembre 1977.

Introduction

On dit souvent que la meilleure théorie est une bonne pratique; mais la meilleure des pratiques est basée sur un minimum de connaissances que l'on doit posséder.

La partie théorique du "guide de l'animateur" a été conçue pour te donner un outil qui te rendra la tâche plus facile, qui t'aidera à mieux lire ton groupe et à mieux évaluer sur des bases plus solides.

La présente section du "guide de l'animateur" te fournit le minimum de connaissances essentielles à ton rôle d'animateur; principalement en ce qui se rapporte à certaines lois de l'animation de groupe. Nous croyons sincèrement qu'une bonne compréhension de ce minimum théorique, s'il est agrémenté de toute la créativité qui est tienne, fera de ton groupe un moyen d'expression et d'implication personnelle pour tous les participants.

Un groupe a une vie ! La vie du groupe, comme la vie d'un être, s'évalue. Elle s'observe sous différents aspects. De ces aspects découle directement la productivité du groupe. Quels sont ces différents aspects de la vie d'un groupe ?

2.1 L'aspect énergétique

2.2 L'aspect structurel

2.3 L'aspect relationnel

2.4 L'aspect fonctionnel

2.5 L'aspect évolutif

2.1- L'aspect énergétique du groupe

L'énergie dans un groupe, c'est la manifestation d'une force; c'est le facteur principal qui alimente la productivité du groupe.

Souventefois, l'animateur réalise qu'un groupe manque d'énergie. On dit que "le groupe est mort". Quels sont les moyens à prendre pour le ranimer ? pour lui redonner son énergie ?

2.1.1 l'attraction

Ce phénomène d'attraction se définit comme un haut degré d'interdépendance. L'animateur qui exploitera ce phénomène, se donnera un moyen de créer des liens solides entre les participants et augmentera les chances du groupe d'atteindre son but.

2.1.2 la répulsion

Ce phénomène de répulsion est représenté dans un groupe par les forces qui se repoussent. Comme l'attraction, la répulsion représente un moyen de raviver l'énergie dans un groupe.

2.1.3 - le conflit

Le conflit, c'est l'émotion dans un groupe. C'est un amalgame de sentiments et de perceptions vécus par les membres.

Le conflit est souvent un phénomène qui insécurise l'animateur. Il suscite plusieurs interrogations : L'animateur doit-il ou peut-il solutionner le conflit existant entre deux participants ? Doit-il le laisser durer ? Jusqu'à quel degré ? Le groupe souffre-t-il de ce conflit ? Comment le savoir ? L'animateur a-t-il un rôle à jouer dans ce conflit ? Peut-il se servir du groupe pour régler le conflit ? Ce sont là tant de questions et d'exclamations auxquelles l'animateur est confronté fréquemment et régulièrement dans son rôle. Le conflit est l'image d'un débordement d'énergie dû à une opposition de sentiments entre deux ou plusieurs participants. Comme animateur, je constate que j'ai exploité le conflit positivement dans la mesure où je suis parvenu à me servir de l'énergie dégagée pour faire vivre le groupe comme entité.

2.2 - L'aspect structurel

L'aspect structurel d'un groupe, c'est le dynamisme inhérent à sa structure. Il est directement dépendant :

1. du nombre de membres
2. de sa composition
3. de sa hiérarchie
4. du rôle et du statut

2.2.1 le nombre de membres

Le nombre de membres dans un groupe facilite ou rend plus difficile la division des tâches, la dispersion des responsabilités, l'établissement de normes, de codes et de valeurs dans le groupe.

En effet, si mon nombre de participants est inférieur à une dizaine de personnes, il sera plus facile pour l'animateur

d'observer le groupe. De même, les phénomènes et processus de groupe se concrétiseront dans un délai de temps plus court que si le groupe est grand.

2.2.2 - La composition du groupe

Un groupe est soit homogène, soit hétérogène. On dit d'un groupe qu'il est de composition homogène lorsque ses membres se ressemblent beaucoup. Par exemple, lorsque le sexe est le même, lorsque les âges sont très peu variables, lorsque la provenance sociale est identique, lorsque les membres ont un niveau comparable de scolarité, lorsqu'ils accomplissent les mêmes tâches professionnelles ... etc. Par opposition, un groupe hétérogène est un groupe qui ne possède aucune norme d'admission ou de refus d'un individu comme participant dans le groupe.Dans "Vieillir c'est quoi?", les groupes sont donc hétérogènes, même si tous les participants travaillent dans le centre d'accueil.

Le côté bénéfique de l'hétérogénéité d'un groupe, c'est que le groupe contient un large éventail de possibilités et de connaissances de même qu'un bagage pratique énorme. Avec un groupe de composition hétérogène, l'animateur devra exploiter tous ses participants. Ceci, pour une meilleure croissance de son groupe et l'atteinte des objectifs visés.

2.2.3 - La hiérarchie

La hiérarchie dans un groupe, c'est l'ordre dans lequel se classent les participants les uns par rapport aux autres, dans les relations de supérieur à subordonné. Il s'agit d'une classification face aux responsabilités et face à la détention de l'autorité. L'observation permettra à l'animateur de mesurer et de saisir la différence entre une hiérarchie officielle dans son groupe et une hiérarchie officieuse. La hiérarchie officielle est toujours représentée par le leader formel, elle est toujours très facilement observable; c'est ce que l'on voit, c'est ce qui se

vit officiellement. Par ailleurs, on rencontre souvent certains participants qui, par leurs connaissances et leurs objectifs "PERSONNELS" varront influencer directement l'intervention du leader formel (officiel); c'est ce que l'on appelle dans un groupe une hiérarchie officieuse. Cette hiérarchie n'est pas clairement reconnue mais elle est vraiment vécue. Ce duel hiérarchique peut amener un désir de division dans le groupe, réalité inhérente à la volonté de diriger ou de régner. Dans les groupes, il se forme des réseaux de communication. Le groupe se divise toujours en sous-groupe . La communication entre les membres de chaque sous-groupes n'est pas à faire; mais l'interrelation entre les différents sous-groupes doit toujours préoccuper l'animateur.

En cas de conflit, que ce soit dans un sous-groupe ou ailleurs, comment un animateur peut-il s'y prendre pour assurer la qualité et l'ouverture de la communication? Nous nous permettons de vous suggérer quelques moyens qui faciliteront éventuellement votre rôle :

1. découvrir nos leaders (officiels et officieux)
2. découvrir les similitudes entre chaque clan
3. découvrir les différences flagrantes entre chaque clan
4. unir les forces au niveau de l'atteinte des objectifs du groupe.

2.2.4 - Rôle et statut

Le rôle et statut de chacun des participants se retrouvent toujours au niveau de l'organigramme, - représentation graphique de la structure hiérarchique - du groupe.

Dans un groupe, il y a toujours un leader formel, celui qui, la majeure partie du temps s'occupe de l'organisation interne de son groupe, celui qui, toujours, fait bouger son groupe. Par contre, dans chacun des groupes, chaque participant a ses forces et ses dominantes. Et chacun peut à un moment et dans une situation donnés, acquérir un statut de leader situationnel lorsque ses forces sont reconnues par le groupe.

2.3 - L'aspect relationnel

L'aspect relationnel d'un groupe définit le niveau d'interrelation et détermine le degré d'interdépendance des membres. Cet aspect permet à l'animateur de vérifier les influences des membres les uns vis-à-vis des autres,des membres vis-à-vis le groupe et des membres en rapport à l'objectif à réaliser.

L'aspect relationnel représente le côté affectif dans un groupe. Ce côté affectif est déterminé par le climat et l'atmosphère du groupe. Il décide du degré de bien-être des participants. Les petites guerres personnelles et les jalousies individuelles nous donnent un climat plutôt froid, une atmosphère plutôt lourde. L'aspect relationnel diminue les chances d'actualisation des membres et du groupe lui-même.

2.4 - L'aspect fonctionnel

L'aspect fonctionnel d'un groupe, c'est le fonctionnement du groupe dans sa composition interne; autant du côté technique-description de tâches, clarification de mandats - que du côté affectif.

Une fois que mon but est intégré, le groupe fonctionne, grandit, élabore certaines normes (règles), établit certains codes (langage) qui lui sont propres. Par l'observation de cet aspect, l'animateur voit à quel degré le groupe est à l'aise avec lui-même et à quel degré le sentiment d'appartenance des membres au groupe est fort.

2.5 - L'aspect évolutif

L'aspect évolutif d'un groupe permet à l'animateur de saisir le pourquoi de plusieurs phénomènes qui se produisent dans son groupe de reconnaître les différents facteurs qui font de son groupe ce qu'il est. L'aspect évolutif m'expliquera pourquoi l'animateur doit s'ajuster au groupe et lui fournira les moyens de le faire le mieux possible.

L'aspect évolutif dépend directement de la naissance du groupe, du mode d'accès au groupe et des quatre phases d'évolution que tous les groupes vivent.

2.5.1 - naissance du groupe :

Un groupe peut naître de trois façons différentes :

- spontanée, - due au hasard - ;
- imposée - vient d'une structure; -
- volontaire - "les amies sont là donc ..." -

La tâche de l'animateur est grandement facilitée lorsque le groupe est né spontanément. Pourquoi ? parce que, à cause du hasard, les préjugés entre les participants sont presque nuls, les relations ne sont pas à défaire avant de les promouvoir, et chacun des membres est intéressé à connaître, à rencontrer l'autre et à échanger avec lui.

2.5.2 - mode d'accès :

La façon dont un membre accède à un groupe détermine sa motivation et son degré d'implication comme participant. Le mode utilisé pour accéder à un groupe peut être envisagé sous cinq formes:

- limité → classe sociale
  → habiletés
  → argent, nombres...

- ouvert - sans restriction
- fermé, secret
- par élection
- proximité géographique.

Dans "Vieillir c'est quoi ?", le mode d'accès préconisé est limité; pourquoi ? Parce que les participants dans les groupes doivent travailler directement auprès du bénéficiaire et entretenir une relation d'aide qui soit efficace.

Comme animateur qui oeuvre au sein d'un groupe dont le mode d'accès est limité, ton intervention est dépendante de la cohésion déjà existante dans le groupe. Les participants sont déjà regroupés d'après leurs habiletés, ils sont déjà réunis en sous-groupes d'après leurs affinités et leurs influences interpersonnelles.

2.5.3 - <u>phase d'évolution</u>

Nous avons établi antérieurement le fait que le groupe constitue une personne. Comme l'individu, il vit des phases successives dans son évolution. Ces phases se retrouvent dans chaque groupe qui naît et s'observent au fur et à mesure qu'il grandit. Quelles sont ces phases ?

- Individualiste
- Indépendance
- Infatuation
- Productivité, créativité.

La phase "individualiste" d'un groupe, c'est la première séquence vécue par les individus,celle où le MOI du participant se valorise par rapport aux autres, celle où le participant fait sa place dans le groupe.

Afin de mieux se comprendre, rappelons-nous le participant qui, dans ses premières rencontres, fera allusion à son 3e voyage en Europe ou au filtre de sa piscine creusée qui est brisé, etc.

Maintenant, le participant a fait sa place. Le groupe passe à sa deuxième phase. Celle de "l'indépendance". C'est à ce moment-là qu'on observera clairement que le participant commence à fonctionner par rapport au but du groupe, que ses intérêts personnels font place à des objectifs collectifs. Le participant se voit des affinités complémentaires à celles des autres. C'est le début du vécu affectif dans un groupe. Il s'agit d'une période importante dans l'évaluation d'un groupe.

Arrive maintenant le moment où le participant s'identifie totalement au groupe dont il est membre, l'instant où son degré de satisfaction est inexplicable. Le groupe est à sa troisième phase, phase qu'on appelle "infatuation". On entend souvent un groupe qui se dit: "Nous autres, on est au bout"! Sa phase d'infatuation se vit, c'est le meilleur de tous les groupes !

Maintenant, chacun des participants a fait sa place. Tous les membres visent les objectifs du groupe. Le degré de satisfaction des membres est à son comble. Le groupe peut produire dans un élan de créativité. L'animateur entrevoit la possibilité d'une cohésion et d'une harmonie de groupe visant une productivité optimale.

Nous venons de définir les cinq aspects de la vie d'un groupe. Nous l'avons regardé sous un oeil nouveau. Ensemble, nous pouvons conclure que l'animateur qui sera capable de bien ramasser ses observations en vertu des aspects pré-cités se donne sûrement un des meilleurs outils pour faire une évaluation complète de son groupe et se permettre un réajustement adéquat.

3. Phénomènes et processus dans un groupe

Une colonne vertébrale est constituée de plusieurs vertèbres. Si nous comparons un phénomène de groupe à une vertèbre, la colonne obtenue définirait un processus de groupe. Il y a entre un phénomène et un processus de groupe les mêmes différences et la même relation que celles existantes entre la vertèbre et la colonne vertébrale.

colonne vertébrale = processus

vertèbres = phénomènes

colonne vertébrale = charpente de l'édifice animale

processus = charpente de l'édifice du groupe

vertèbres = poutres qui soutiennent ma charpente

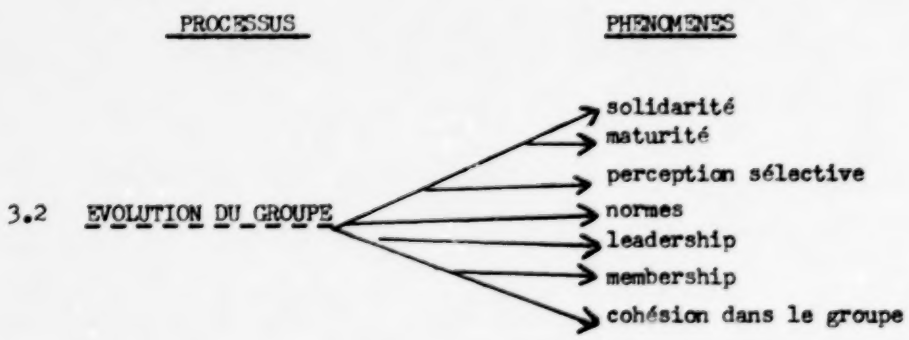
phénomènes = poutres qui soutiennent ma charpente

Les phénomènes permettent à l'animateur d'évaluer la qualité du processus qu'un groupe vit à un moment donné.

PROCESSUS	PHENOMENES
3.1 LOCOMOTION	influence du groupe sur l'individu
	influence de la personne sur le groupe.

La locomotion dans un groupe, c'est le champ de forces d'un groupe. C'est par l'observation de ce processus que l'animateur pourra se situer face aux interrelations existantes. L'animateur, par la même occasion, se sensibilisera à l'influence que le groupe a sur l'individu et à l'influence que la personne elle-même dégage sur le groupe.

Ces phénomènes observés, l'animateur s'en sert pour mousser la participation de certains membres trop passifs; ou, en se servant des forces inhérentes à chacun des leaders du groupe, en se servant des personnes influentes pour faire rayonner le goût de la productivité, le besoin d'une créativité.



Le processus de l'évolution du groupe exige de l'animateur une capacité de mesure, un esprit de synthèse et une observation générale très ponctuelle.

3.2.1 - Solidarité:

L'interdépendance des participants. Quand le groupe naît, le phénomène de solidarité n'est pas présent; au fur et à mesure que la solidarité augmente entre les membres, l'animateur peut conclure que le groupe évolue.

3.2.2 - Maturité :

C'est l'âge qu'un animateur peut donner à son groupe. Plus un groupe est mature, plus les relations entre les gens sont solides, plus les relations entre les participants et le but sont vrais et objectifs.

3.2.3 - Perception sélective :

Phénomène qui explique le rejet dans un groupe. La perception sélective, c'est le jugement que les participants portent les uns face aux autres. C'est un phénomène souventefois inconscient mais toujours présent. Plus mon groupe évolue, plus ce phénomène s'élimine.

3.2.4 - Normes :

Une norme dans un groupe, c'est la règle de jeu. C'est une loi, imposée par le groupe. La norme d'un groupe spécifie ce qui est permis et ce qui est interdit.

A la naissance d'un groupe, les normes sont souvent rigides. Plus le groupe évolue, plus elles tendent à devenir permissives, plus elles tendent à disparaître.

3.25 - Leadership :

Le phénomène du leadership, c'est le jeu d'influence dont certains participants usent pour parvenir à "se réaliser" et faire du groupe leur moyen d'expression.

Par un jeu d'influences, le participant désireux d'être le leader du groupe tentera de prouver ses capacités et d'orienter le plus fortement possible l'action du groupe. Si, comme dans la majorité des groupes, plusieurs participants aspirent au leadership, on assistera soit à une guerre de pouvoir, soit

à une productivité active. S'il y a guerre de pouvoir, le groupe risque fort de se diviser en clans. Il y aura productivité active si les leaders unissent leurs forces et utilisent leur énergie à réaliser les buts du groupe.

Il y a plusieurs façons d'actualiser son leadership. Je puis être reconnu comme ayant un certain leadership parce que je suis l'autorité (exemple: directeur général), ou parce que je suis un expert reconnu dans un domaine, ou encore parce que je suis l'animateur du groupe. Ce sont là différentes formes de leadership; mais dans un groupe, dans le milieu des participants - ceux qui ne font pas partie de l'organigramme en tant que responsable de quelque chose - nous retrouvons aussi des leaders, et ceux-là s'actualisent dans un leadership non provoqué. C'est ce que l'on appelle des leaders naturels.

Chaque participant dans un groupe est un leader en soi;il s'agit qu'il découvre ses forces et qu'il en fasse profiter tout le groupe au moment opportun ! C'est une des tâches principales de l'animateur que d'exploiter les participants et de les faire se découvrir.

3.2.6 - Membership :

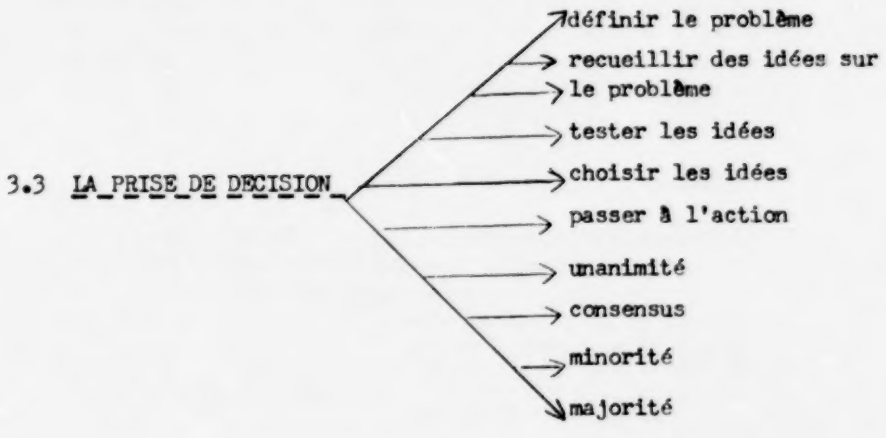
Ce phénomène donne la mesure du degré d'implication du participant. Faire preuve de membership signifie être à part entière avec le groupe, pour le groupe et par le groupe. Je suis membre à part entière dans un groupe au moment où ma créativité est toujours en marche, au moment où les objectifs visés sont toujours ma première préoccupation, au moment où, comme participant, je suis le groupe et le groupe est MOI.

Comme animateur, je puis motiver mes participants à faire preuve de membership en exploitant positivement les capacités des membres et en édifiant le groupe par son action.

3.2.7 - Cohésion dans le groupe :

La cohésion dans un groupe, c'est le phénomène qui nous donne le niveau d'acceptation des différences entre les participants. Un groupe est cohérent avec lui-même quand les potentialités des individus sont orientées vers un même but et ceci, dans une complémentarité et non une rivalité.

Un groupe ne devient pas cohérent du "jour au lendemain"; l'intervention de l'animateur favorisera ou non une bonne cohésion. La différence avilit les êtres quand on ne sait pas s'en enrichir.



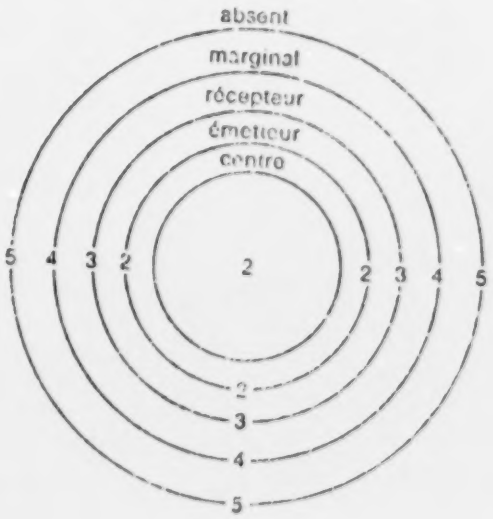
PROCESSUS	PHENOMENES
3.4 LA COMMUNICATION	interaction interrelations locomotion codes normes valeurs climat nature du groupe conformisme anti-conformisme

PROCESSUS	PHENOMENES
3.5 LA VIE DU GROUPE	interrelations interdépendance communication compétition solidarité rumeur gang tensions locomotion progression évaluation cohésion perception leadership membership étapes de la prise de décision conformisme anti-conformisme confiance codes-normes course au leadership créativité

4. Axe de participation

Pour un animateur, l'axe de participation de Yves St-Arnaud est un outil qui peut être très aidant à condition de savoir s'en servir.

L'axe de participation nous permet de situer chacun de nos participants et de comprendre les phénomènes qu'un participant ne parvient pas à accepter.



Légende : 2 - émetteur
3 - récepteur
4 - marginal
5 - absent

Chacun des participants oscille sur l'axe. Toutefois, il existe toujours pour chaque participant une position de l'axe qui pour lui constitue sa position préférée.

Quelles sont ces positions que l'on retrouve sur l'axe de participation ?

4.1 Le centre : C'est la position de l'individu qui favorise l'atteinte du but du groupe; ceci, même au détriment de la personne.

4.2 L'émetteur : C'est la position de l'individu qui apporte ses idées et qui adopte des attitudes face au but du groupe. Cependant, il ne constitue pas le point central de façon exclusive.

4.3 Le récepteur : C'est la position de l'individu qui, dans le groupe, est davantage centré sur le but de la personne que sur le but de la collectivité. C'est le membre qui écoute constamment mais ne parle que très rarement..

4.4 Le marginal : C'est la position de l'individu qui, s'il vise la réalisation du but du groupe, est d'abord et avant tout centré sur la personne elle-même. "Je dis noir donc il dit blanc".

4.5 L'absent : C'est la position de l'individu qui n'est plus en relation avec le but du groupe, ni physiquement ni psychologiquement, ni autrement.

Ma position sur l'axe en tant que participant dépend :

1. de mon degré d'appartenance au but du groupe
2. de ma compréhension des objectifs du groupe
3. de mes liens affectifs avec les autres membres du groupe

Comment reconnaître qu'un membre participe réellement aux objectifs d'un groupe ?

On peut mesurer l'intérêt d'un membre en observant son comportement dans le groupe, en regardant si physiquement, dans les réunions, il se retire ou au contraire s'il prend les devants : par exemple, quelqu'un qui pousse sa chaise plus loin par opposition à celui qui se rapproche. On peut mesurer la participation aussi en lui laissant certaines responsabilités et voir jusqu'à quel point il les assumera.

Ce sont là des moyens qui peuvent nous servir, à nous animateurs, afin de qualifier la participation des membres du groupe. D'autres moyens sont peut-être préférables, il appartient à l'animateur de faire preuve de créativité.

5. L'évaluation

Lorsqu'il s'agit pour un groupe de savoir à quel degré ses objectifs sont atteints, le moyen à la disposition de l'animateur c'est de passer à la phase de l'évaluation. Nous allons donc essayer ensemble de cerner le concept évaluatif sous cinq angles différents :

5.1 - Qualités d'une bonne évaluation

5.2 - Quand évaluer

5.3 - But de l'évaluation

5.4 - Quoi évaluer

5.5 - Obstacles à une bonne évaluation

5.1 - Qualités d'une bonne évaluation

1) Elle doit être objective et constructive

2) Elle peut être complète ou partielle

3) Elle peut être technique ou informelle, sans règle.

5.2 - Quand évaluer ?

Au besoin, l'animateur doit évaluer le fonctionnement de son groupe. Au besoin, c'est-à-dire au moment propice, au moment où l'on sent une fatigue dans la course vers le but; au moment où l'on sent un besoin de vérifier si les pas que l'on fait vont dans la bonne direction, au moment où l'on s'aperçoit que nous, animateurs, devons nous réajuster, nous adapter au déroulement de la situation; ou au moment où on s'aperçoit qu'il est impossible d'atteindre le but fixé... sans apporter un correctif.

Il ne faut jamais oublier qu'une évaluation doit être préparée. D'ailleurs, le groupe qui vivra l'évaluation doit être lui-même préparé à la vivre. Telle est la clé fondamentale d'une bonne évaluation.

5.3 - But de l'évaluation

Une bonne évaluation doit permettre ce qui est fait et d'identifier clairement ce qui reste à faire et les correctifs à apporter pour la réalisation des objectifs du groupe.

En animation, l'action est l'effet de trois dimensions: la tâche, la procédure et le climat. Dans "Vieillir, c'est quoi ?", la tâche, c'est l'actualisation des contenus; la procédure, ce sont les

moyens que l'on utilise pour accomplir la tâche; et le climat, c'est la qualité des relations entre les participants et entre l'animateur et les participants.

C'est pourquoi l'évaluation, en plus de contrôler le degré d'efficacité, doit permettre à chacun des participants d'exprimer son vécu et d'extérioriser les sentiments qu'il éprouve dans le groupe. C'est là une condition essentielle qui servira, entre autres, à mesurer le degré de cohésion entre les membres et partant, à réaliser le but final d'une bonne évaluation.

5.4 - <u>Quoi évaluer</u> ?

1. Le degré de réalisation des objectifs

2. La tâche ou l'ensemble des tâches

3. Les rôles joués

4. La participation des membres :

   - degré de cohésion
   - position sur l'axe
   - qualité de la participation
   - climat → confrontation
     → collaboration

5. Le déroulement est-il facilitant ou contraignant dans la réalisation des objectifs poursuivis ?

6. Le contenu : est-il trop dense ?

7. Le groupe (référé aux phénomènes et processus)

8. Le climat → ambiance matérielle
   → organisation de l'espace
   → climat psychologique

9. Les résultats

10. Le niveau de satisfaction

11. Les évaluations

12. La personne

5.5 - Obstacles à une bonne évaluation

1. Expériences antérieures malheureuses

2. Absence de critères

3. Absence d'instruments

4. Incapacité chez plusieurs personnes à reconnaître l'importance réelle de leur capacité de juger.

5.6 - Evaluation des participants

L'évaluation du participant se divisera en deux parties, chacune représentant 50% du résultat total. Les deux grandes parties sont les suivantes :

1. Auto-évaluation

2. Présences

La période d'auto-évaluation se fera en trois temps.

1. Auto-évaluation
   1) évaluation de mes pairs
   2) réflexion sur moi-même
   3) rencontre avec l'animateur

L'évaluation par les pairs permettra aux participants de vérifier la perception des autres en rapport à sa participation et de saisir leur degré de satisfaction face aux critères suivants :

- participation - active - passive
- implication personnelle dans le groupe
- l'apport au groupe
- l'impact produit sur le groupe
- la qualité de son écoute
- son niveau de leadership vécu
- l'actualisation d'un certain membership
- changements perçus par les pairs

Façon de fonctionner

1. Les intervenants se retrouvent en triade - micro-groupe de trois -
2. L'animateur explique les pistes précitées
3. Chaque intervenant reçoit du feedback de ses pairs (2 co-équipiers)
4. L'intervenant réfléchit après l'intervention de ses pairs.

Le premier temps est maintenant terminer. Regardons ensemble le deuxième temps : réflexion sur moi-même.

Ce deuxième temps se veut une période de retour, d'appréciation sur moi-même et par moi-même, d'après les critères suivants :

1. Connaissances acquises
2. Travail fourni - efforts
3. Qualité de ma participation
4. Changements observés chez ma personne
5. Degré d'implication
6. Satisfaction personnelle.

<u>Façon de fonctionner</u>

1. L'animateur explique les critères précités
2. L'intervenant essaie de se retrouver, de réfléchir sur le feedback reçu de ses pairs
3. L'intervenant s'évalue lui-même
4. L'intervenant se note sur 50. Cette note est le résultat de sa réflexion personnelle et du feedback reçu de ses pairs.

Nous arrivons maintenant au dern[illegible] temps de cette première partie, celui de la rencontre avec l'animateur.

Le participant rencontre son animateur, afin de discuter avec lui, des résultats désirés. Cette rencontre a aussi pour but, d'éclaircir certains thèmes restés obscurs au cours des sessions.

La première partie est maintenant terminée, 50% de la note est maintenant décidée. La deuxième partie de l'évaluation est beaucoup moins implicante, beaucoup plus objective, il s'agit de noter

le nombre de présences physiques du participant.

Façon de fonctionner

1. L'animateur prend ses présences à chacune de ses sessions.

2. L'animateur envoie ses résultats finals à son pilier régional.

3. Le pilier régional envoie ses résultats à la télé-université.

4. La fréquence des présences sera sur ordinateur.

Le processus évaluatif est maintenant cerné, une moyenne sera calculée et déterminera un succès ou un échec pour le participant.

En conclusion

Le processus évaluatif représente l'analyse des phases qui détermine l'atteinte des objectifs dans l'action d'un groupe vers un but commun.

6. C'est qui un animateur

L'animateur est en tout premier lieu la personne qui, par son approche et sa facilité de communication, a la responsabilité de faire avancer un groupe vers l'atteinte d'objectifs préalablement fixés.

Dans le cours "Vieillir, c'est quoi?", les animateurs oeuvrent au sein de groupes structurés provenant des centres d'accueil de la province.

Pour son groupe, l'animateur est un expert quant à la démarche et une ressource quant au contenu. L'animateur est un agent faciliteur; il représente fonctionnellement le lien entre le contenu du cours et la pensée du groupe. Il est le lien réel entre le contenu et les objectifs de "Vieillir, c'est quoi ?"

L'animateur est un agent à la fine pointe du changement. Ses qualités de reformulateur, de technicien en interview et d'observateur aiguisé, font de lui la pierre angulaire pour l'avancement d'un groupe.

L'animateur est un catalyseur d'énergie. Il est catalyseur parce qu'il permet, qu'il éveille et qu'il suscite une réaction et ce, sans que lui comme élément ne s'en retrouve différent ou changé. Dans un groupe, être catalyseur, c'est être celui sur qui repose les risques d'explosion mais en même temps celui qui ne subit pas l'explosion. L'animateur est à la fois un modérateur et un excitant; un modérateur d'expressions et un excitant d'énergie de production.

Souventefois, on entend la question suivante : "Quelles sont les choses ou les qualités les plus importantes qu'un animateur doit avoir ?" A cette question, nous répondrions: "Le vrai sens du voir"! L'animateur qui, par son observation, saura lire le cheminement de son groupe, pourra beaucoup plus facilement utiliser ses techniques à bon escient.

Que veut-on dire par le "vrai sens du "voir" ? Le "voir" est le don d'un animateur à vraiment bien situer son groupe ; à le situer et dans l'actif et dans le passif; à voir le vrai problème, à exploiter les vraies forces de chacun de ses participants, à identifier les véritables phénomènes vécus qui font de son groupe une réalité vivante.

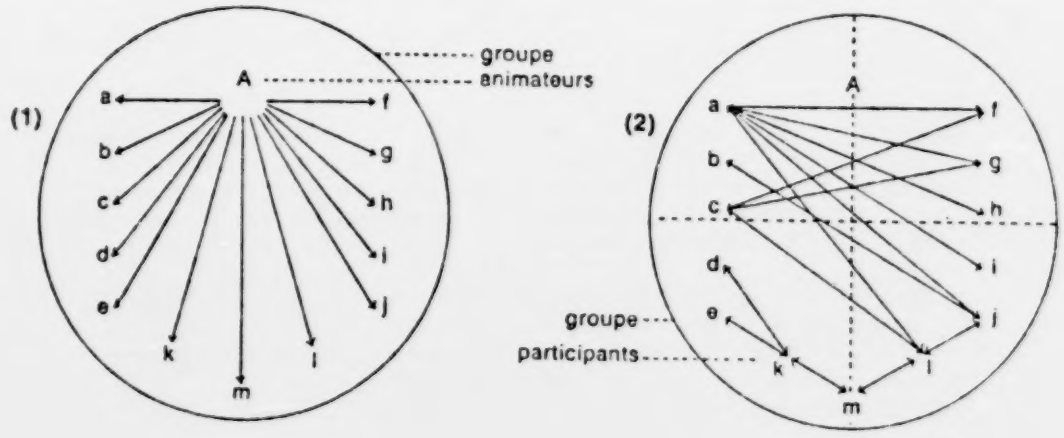
L'animateur représente donc le fil conducteur des énergies de son groupe. C'est celui qui accompagne et guide le groupe dans l'atteinte de ses objectifs.

Quels moyens peut-il utiliser pour faciliter sa tâche ?

- questions ouvertes, - fermées
- reformulation
- clarification
- synthèse
- résumé
- observation continue, etc.

L'animateur est donc celui qui fera bénéficier les autres des forces qui sont siennes; c'est aussi celui qui suscitera chez l'autre le goût de découvrir et de partager avec d'autres ses propres forces. Cette découverte et ce partage de forces se feront et il en résultera une implication personnelle et volontaire dans le groupe.

Les deux graphiques qui suivent, représentent deux agents responsables de l'animation d'un groupe :



Lequel des deux graphiques représente l'animateur que vous aimeriez être ?

Dans le premier graphique, l'animateur est celui qui regarde sa tâche au niveau du savoir. Il est celui qui, par ses connaissances, fournit toutes les réponses aux interrogations qui viennent du participant. La relation s'établit d'animateur à participant.

Dans le second graphique, l'animateur se préoccupe des relations entre les participants. Les interrogations qui lui viennent d'un participant sont habilement retournées au groupe. Ainsi, l'animateur ne limite pas son rôle à celui de professeur. Tel est l'élément fondamental de la méthode pédagogique utilisée dans "Vieillir, c'est quoi ?"

Dans "Vieillir, c'est quoi ?", l'animateur est ce catalyseur qui se préoccupe des relations entre les participants.